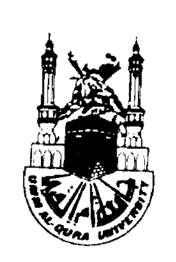


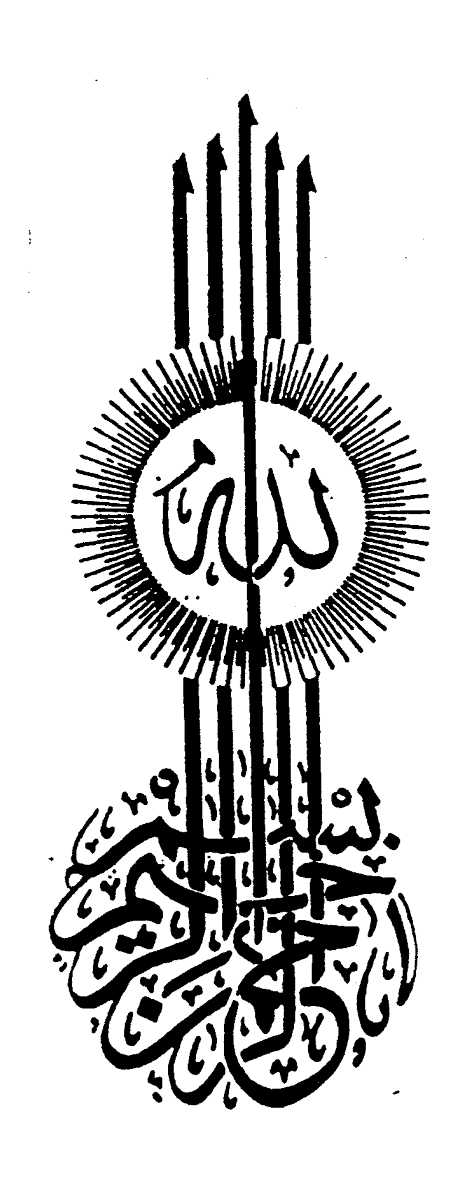
المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج



دراسة

مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من الهدي والأضاحي.

الجزء الأول: الدراسة التسويقية.


الله
بسم الله الرحمن الرحيم

دراسة السوق والمستهلك لسوق الهدى

١ مقدمة:

يستهدف مشروع المملكة العربية السعودية للاستفادة من لحوم الهدى والصدقات والتي يؤديها الحاج لا تمام نسكه رغبة في إكمال أداء شعيرته الدينية والتقرب عز وجل لله بهـا. حيث يقدم حاليا المشروع خدمات للحاج ترتكز على هدف رئيسي هو الاستفادة الكاملة من لحوم الذبائح التي ينحرها الحاج والتي كانت لا يستفاد بالكامل منها وإيصالها لمستحقيها من فقراء الحرم مع توسيع دائرة المنفعة لتشمل فقراء المسلمين في مختلف مناطق العالم الإسلامي.

المشـروع يسـتهدف خدمة الحاج من خلال تسهيل عملية نحر النسك وتوزيع الـلحوم على المستحقين. وتتوفر للحاج حاليا عدد من الخيارات حيث يتواجد منافسين لتقديم خدمة الذبح والتي لا تقدم بنفس النوعية (من حيث توفر الشروط الشرعية) يضاف لها أن المنافسة لا تهتم بتوزيع اللحوم وإيصالها لمستحقيها وتترك الأمر في يد الحاج أو يقوم الجـزار ببيعها بعد تركها له من قبل الحاج. وتستند المنافسة نتيجة لعدم تقديمها خدمات إضـافية للاستفادة من الذبيحة على تخفيض السعر وعرض الذبيحة بسعر منخفض عن ما يقـدم مـن قبل المشروع يضاف لها ثمن زهيد مقابل خدمة الذبح نتيجة لعدم قيام الجزار بسـلخ وحفـظ الذبيحة وإعدادها. الأمر الذي يجعل الحاج ينجرف ولا يفكر في النتائج والـتي يجب على المشروع أن يظهرها في حملة الدعاية والإعلان والتوعية التي سيقوم بها البنك. وجعل المقارنة بين المشروع والمنافسة تستند على كافة الأبعاد.

ويعتـبر مشـروع المملكة العربية السعودية خيري لا يستهدف الربح وإنما تغطية تكاليفه مع قيام الدولة أو البنك في حالة تواجد عجز بين الإيراد ولتكلفة بتغطية النقص في الموازنة حيث يهتم المشروع بخدمة المسلمين ونظافة البيئة في الحرم.

ومـن هـذا المنطـلق نتجه نحو دراسة عناصر السوق الخاص بالهدى والصدقات المستهلك (الحاج) والمنافسون بهدف بناء الاستراتيجيات التسويقية التي ستمكن المشروع من الوصول للطاقة القصوى إنتاجيا وتوعية المستهلك بالخدمات والفوائد من التعامل مع المشروع مقارنة بالمنافسة.

٢ المنافسة:

لتحقيق أهداف الدراسة أيضاً تم تصميم استبيانات موجهة للمنافسة للتعرف على اتجاهاتها ودرجة تأثرها (إيجاباً أو سلباً) بالمشروع، بالإضافة إلى محاولة معرفة مدى تميزها عـــنه والاختلاف في المنتجات الخاصة بالمشروع كما تمت دراسة كيفية احتوائها من قبل المشروع وأبعاد التعاون الممكنة مستقبلاً وجدوى ذلك اقتصادياً للمشروع. كما تم خلال نفـــس الوقت زيارة المجزرة البديلة للتعرف على التنظيم الحالي وأسلوب الذبح وتصرفات الحجـــاج والقائمين على الذبح وذلك بهدف تكوين تصور شامل للوضع الحالي للخدمة والمنافسة ولسلوكيات الذابحين داخل المجزرة البديلة.

كما تم خلال نفس المرحلة زيارة المجازر البعيدة عن مجموعة المجازر داخل المشاعر وخاصة مجزرة العسيلة للتعرف على نوعية من يقوم بالذبح هناك وطبيعة النشاط الممارس ونوعية المنتجات المعروضة هناك.

٢,١ المجزرة البديلة:

إن أهميـــة اختيار العينة يؤدي إلى إيجاد التوازن بين المعلومات التي يتم جمعها وبين التي يهدف البحث إلى إيجاد إجابات وحلول لها . وقد تم اختيار هذه العينة كجزء مكمل للبحث حيث هدفْنا في هذه العينة على التعرف على المنافسين المباشرين. وقد تم إجراء هـــذه الدراسة على عينة مكونة من ٣٥ من ملاك الحظائر أو المستأجرين والذين يقومون بـــتوفير الذبائح للحجاج لموسم الحج والقيام بتقديم الخدمات لهم حيث نرى أن ما نسبته ٤٣% مـــن الحجـــاج يقومـــون بشـــراء الذبائح من المجازر مباشرة ((مجموع المذبوح- البـــنك)÷مجموع المذبوح). هذا واحتوت قائمة الاستبيان على جميع الاستفسارات والتي يمكن من خلالها توفير معلومات وبيانات اكثر دقة وتفصيلا بحيث يمكن على أساس هذه المعلومات إمكانية التوصل إلى نتائج .

والاستفسارات التي طرحت من خلال الاستبيان تشمل على تحديد أنواع الذبائح وعـــدد الحظائـــر المملوكة لأصحاب الحظائر والخدمات التي يقدمونها وأيضا آرائهم عن

مشـــروع المملكة للإفادة والأعمال التي يقوم بها المشروع وتأثيرها على نشاطهم وإمكانية التعاون مع المشروع مستقبلا والصور المقبولة للتعامل.

٢,١,١ أنواع الذبائح المتوفرة لدى الملاك وكمياتها

تتوفر لدى الملاك نوعان من الذبائح الأغنام والخرفان، فالأغنام منها الماعز المصري والماعز البيشى وغير ذلك ونرى من الجدول رقم(١) أن الماعز المصري لا يتوفر لدى جميع المـــلاك الذين شملتهم العينة , بينما نجد أن الماعز البيشي يتوفر لدى كثير من الملاك وتصل نســـبته إلى ٥٤،٣ % من حجم العينة وتتراوح أسعاره إلى قسمين ٤٥،٧% الأول سعره ٢٠٠ إلى ٣٠٠ ريـــال والـــباقي ٨،٦ % تصـــل أســـعارها من ٣٠١ إلى ٤٠٠ ريال. والكميـــات المتاحة فنجدها تتراوح بين ٣٠٠ إلى ٣٠٠٠ رأس لكل حظيرة من الحظائر التي تعرضها على الحجاج.

النوع الآخر من المواشي هي الخرفان ولها عدة أنواع كالنعيمي والسواكي والحرى والتركي والسوري والنجدي وغيرها . ونجد أن اكثر الأنواع المتوفرة لديهم هي البربري والحري. حيث نجد أن ما نسبته ٤٠% من حجم العينة يتوفر لديهم البربري أما أسعارها فما نسبته ٢٦% منهم تكون الأسعار لديهم ما بين ٢٠٠الى٣٠٠ريال وفي المقابل الباقي ومـــا نسبة ١٤ % تتراوح أسعارها بين ٣٠١ إلى ٤٠٠ريال .ويأتي بعد ذلك في الترتيب مـــن حيث أعداد الحظائر الموفرة الحري وتبلغ بنسبة الحظائر ٣٧،١ % من حجم العينة وتقســـم حسب فئات السعر بنسبة ١٤،٣% منهم تتراوح أسعارها ما بين ٢٠٠الى٣٠٠ ريـــال وما نسبته ١٧ % تتراوح الأسعار لديهم ما بين ٣٠١الى٤٠٠ريال وأما الذين تـــتراوح لديهـــم الأســـعار بين ٤٠١الى٥٠٠ريال فنسبتهم تصل إلى ٥،٧ % وتتراوح الكميـــات المعروضة لدى الملاك (المستأجرين) من الخرفان الحري ما بين ٧٠ إلى ٢٠٠٠ رأس .

وأخيرا نجد الخرفان النجدية متوفرة لدى بعض الحظائر ولكن بكميات قليلة وتصل نســـبة الحظائـــر إلى ٢،٩% من حجم العينة ويتراوح سعرها ما بين ٤٠١الى٥٠٠ ريال والكمية المتاحة لديهم تصل إلى ٥٠٠ رأس . وهنالك نسبة ٢٠% من حجم العينة امتنعوا عن الإجابة أو التعاون في بعض المعلومات.

٢,١,٢ نسبة امتلاك الاحواش ومساحاتها .

لإمكانيـــة توفـــير الذبائح أول بأول يجب توفير مساحة قريبة من الحظائر وذلك لوضع المواشي التابعة لهم حتى يمكن تلبية طلبات الحجاج بأسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة وجهــد ممكـــنان . هذا ونجد أن الإجابات كانت عكس المتوقع حيث أجاب ما نسبته ٧٧،١% مـــن حجـــم العيـــنة بأنهم لا يملكون أحواش قريبة للحظائر وأما من يمتلكون الاحواش فتقدر نسبتهم بحوالي ١٤،٣% فقط وذلك من حجم العينة ونرى أن مساحاتها تتراوح ١٢٠٠م٢الى٦٠٠م٢ . وهنالك نسبة ٨،٦% من حجم العينة امتنعوا عن الإجابة انظر إلى الجدول رقم(٢).

٢,١,٣ عدد الحظائر الموجودة في مكة والمستأجرة

الملاحظ ومن الجدول رقم (٣) أن ما يقارب من ٥٧،٢ % من حجم العينة توجد لديهـــم حظيرة أو أكثر وبموقع أو اكثر من موقع (وذلك في عدة أماكن متفرقة بعيدة عن المشاعر) بل ويلاحظ أن الهدف من وجود الحظائر هو القيام بتربية المواشي ورعايتها فيها ممـــا يعكس بعد إضافي تقوم عليه المنافسة وتعتبر العملية امتداد أفقي لها. في حين نجد أن ٣١،٤ % من المالكين للحظائر يوجد لديهم موقع واحد فقط حيث يتمركزوا في أماكن عـــدة منها العسيلة والشرائع والمجزرة .ونرى أن مساحاتها تتفاوت بين ٢٠٠الى٢٠٠٠م٢ لكـــل حظيرة . بينما نجد أن نسبة ١٤،٣% من ملاك الحظائر يملكون موقعين في أماكن عـــدة منها المعيصم والشرائع والعليلة ومساحاتها تكون ١٠٠م٢ ,٢٠٠م٢ , ٢٠٠٠م٢ , ٣٠٠٠م٢.

وبالنسبة للذين يملكون ثلاثة مواقع أو أربعة مواقع فنجد أن نسبتهم تصل إلى ٢،٩ % مـــن ملاك الحظائر ونجد أن مواقعها بالطائف والشرائع .أما الذين يملكون ستة مواقع للحظائر فتصل النسبة إلى ٥،٧ % من الملاك أما مواقعها بالعوالي أو عسير . وأخيرا نجد أن ما نسبته ٤٢،٨ % من حجم العينة لا توجد لديهم حظائر .

٢,١,٤ توافر خدمات الذبح للحاج وتكاليفها:

إن الهدف الرئيسي لملاك الحظائر (المستأجرين) هو توفير الذبائح للحاج، ولكن لا يقدموا خدمات للحجاج كالقيام بعملية الذبح. وما نلاحظ من الجدول رقم (٤) بأنهم لا يقوموا بتوفير خدمات الذبح وبنسبة ٩٤،٢ في المائة من العينة. ويمكن أن يعود ذلك إلى انخفاض عائد الذبح أو عدم توفر جزارين متخصصين أو عدم توفر مكان جيد للذبح واحتياجهم للترخيص من البلدية في ظل عدم تواجد تنظيم ورخص لمن يقدموا هذه الخدمة. فقط نسبة صغيرة ٢،٩ في المائة تقدم خدمة الذبح وامتنع ٢،٩ في المائة عن الإجابة.

٢,١,٥ التعاون مع مشروع المملكة:

مشـــروع الإفادة يهدف لتقديم خدمات للحاج وتوفير احتياجه بأقل سعر ممكن وبدون ربح ويعتمد على الموردين في توفير احتياجاته من الذبائح، في حين تهدف المنافسة لـــتحقيق الربح من خلال توريد أو تربية المواشي. لذلك نجد أن الموافقة على التعاون مع مشـــروع المملكة سيكون في إطار يخدم مصالحهم ولا يتعارض مع هدفهم الرئيسي الربح لـــتواجد تكامل بين الطرفين. وبالنظر في الجدول رقم (٥) نرى أن نسبة كبيرة من الملاك وتصل نسبتهم إلى ٦٥،٧ % من حجم العينة لديهم الرغبة في التعاون مع مشروع المملكة للإفـــادة مـــن لحـــوم الهدى والأضاحي. بينما نجد أن نسبة ١٧،١ % من حجم العينة يرفضون التعاون مع المشروع وذلك لأسباب عدة منها عدم تعاون المشروع معهم أساسا في عملية الذبح ولا يقوم المشروع بالذبح في أيام التشريق علاوة على أنهم يعتبروا المشروع منافســـا خطرا عليهم وأستهدف محاربتهم وقطع رزقهم. وأمتنع ما نسبتهم ١٧،١% من العينة عن الإجابة على هذا السؤال.

٢,١,٦ تأثير وجود مشروع المملكة:

يعتبر وجود مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدى والأضاحي مؤثر على الملاك ومـــن ثلاث نواحي هي: أولا يؤثر على حجم العمل المتوفر لهم وثانيا إن المشروع مفيد للمســـلمين لـــو أعطوا فرصة للتعاون معه وثالثا إن المشروع مرتب لعملية الذبح وافضل

ولكـــن المطـــلوب التعاون معه. من خلال الجدول رقم (٦) نجد أن ٧٤،٣ % يرون أن المشـــروع أثر سلبا على حجم أعمالهم ويرى فقط ٨،٦ % من العينة يرون أن للمشروع فائدة للمسلمين (عدم الرضا عن المشروع مرتفع هنا من خلال عدد من أجابوا) في حين يـــري ٨،٦ % أن المشروع مؤثر من جميع النواحي وأنه مفيد للمسلمين ومرتب لعملية الذبح وامتنع عن الإجابة ما نسبته ٨،٦ %.

٢,١,٧ صيغ التعاون مع المشروع

نجـــد أن ما نسبته ٦٦% من حجم العينة يرغبون في التعاون مع المشروع ولكن بصيغة تحكم التعاون فيما بينهم بحيث يمكن تلافي الاختلافات.

وقد تم تحديد عدد من الصيغ التي يمكن التعاون من خلالها في التالي:

١. توريد الأغنام والخرفان للمشروع.
٢. بيع الخرفان للحاج وتذبح للمشروع.
٣. البيع من خلال المشروع مع تحمل كلفة الذبح ووضعها مع السعر.

هـــذا وقـــد تم أخذ آرائهم حول أفضل الصيغ للتعامل معهم ومن خلال الجدول رقـــم(٧) نجد أن ما نسبته ٢٢،٩% من حجم العينة يرون البيع من خلال المشروع مع تحمـــل كـــلفة الذبح ووضعها في السعر كصيغة مناسبة للتعاون مع المشروع.بينما يفضل ١٧،١% مـــن العيـــنة توريد الأغنام وخرفان المشروع. ويفضل ما نسبته ١٤،٣ % من العينة أن يتحول المشروع لشركة مساهمة ويتملكوا فيها. ويفضل ٨،٦ % من العينة على بيـــع الخرفان للحاج وبدوره يذبح في المشروع. ويري ٨،٦ % التوريد للمشروع والبيع لـــلحاج لـــلذبح في المشروع. وتري نسبة ٥،٧ % من العينة البيع للحاج أو من خلال المشـــروع مـــع تحميل الثمن كلفة البيع. وترك ٢،٨% من الملاك اختيار صيغة التعاون للمشروع في حين امتنع ٢٠ % عن الإجابة.

٢,٢ كبار تجار المواشي:

تـــتكون ســـوق الأغنام والخرفان (المواشي) في المملكة العربية السعودية من فئتين رئيسية من المتعاملين في السوق الأولى هى مجموعة من صغار المربيين أو أفراد يقوموا بتربية

أنواع محددة لهذا الغرض طول العام علاوة على حصولهم على جزء من احتياجهم من الفئة الثانية وسبق وتناولنا توجهاتهم في الجزء السابق. ويدخل ضمن الفئة الأولى الشركات الزراعية المساهمة ولكن إنتاجها يوجه للسوق الاستهلاكية وليس للحج لارتفاع قيم خرفانها. والفئة الثانية وهي المحتكرة والأكبر قوة وتأثير في السوق وهم الموردين كبار التجار (المستوردين). وترتكز السوق على تربية نوعين من المواشي (تستورد أو تربي) النوع الفاخر مرتفع الثمن والذي لا يصلح للأضاحي والنوع الثاني متوسط الثمن (أغنام محليا تربي أو خرفان استيراد) مثل شركة المواشي والنويصر وشركتان متوسطة. وتعتبر هذه السوق شبه احتكارية يحدد الأسعار والكميات فيها أربعة شركات ومؤسسات. وليس من السهولة توسعهم أو دخول المنافسة تجاههم نظراً للإمكانيات من الأصول المطلوبة للدخول في هذا المجال. يضاف لها حكر الاستيراد عليهم دون فتحه للدول الإسلامية القادرة على التوريد والمنافسة مثل تركيا وسوريا ودول المغرب العربي والسودان وغيرهم.

ولم يهتم البنك الإسلامي للتنمية فسح المجال لصغار المربين والتجار المنافسة حيث يتم حكرها بسبب المناقصة وعرض الأسعار وتامين الكميات على الكبار فقط. الأمر الذي جعل الكبار تسيطر على السعر المفروض على البنك ومن خلال تحويل المنافسة تجاه البنك وصغار المربين والتجار على المستهلك النهائي مع حصر دور البنك الإسلامي في تحديد السعر العام والبيع بسعر أقل لجذب المستهلك الحساس سعرياً أو الراغب في خدمة خاصة كالتأكد من القيام بالذبح لفروقات مذهبية. والمفروض أن يطور البنك عمله وينقل التنافس السعري لسوق الموردين (كبار التجار) من خلال توجيه صغار التجار والتعامل معهم مباشرة. وحالياً يعتبر السوق الحالي المغلق عالمياً والمفتوح لكبار التجار والموردين السعوديين نوع من المحتكر والمؤثر سلباً على القدرة على المنافسة والمعطل لرسالة البنك فيما يختص بالتسويق للمشروع من خلال الذبح وإيصال الذبائح لمستحقيها. ويتطلب الأمر من البنك تغيير الاستراتيجية الحالية وتطوير استراتيجية جديدة لزعزعة التركيبة الحالية وتطوير تركيبة جديدة من خلال احتواء المنافسة ونقل التنافس إلى سوق الموردين وكبار التجار وتكوين نوع من المنافسة فيه.

٢,٣ أطراف أخري:

الجمعيـــات الدينية المحلية الخاصة بدول الحاج وترتكز في الحجاج الماليزيين ويمكن التغـــلب عـــليهم من خلال الإفادة والتركيز على الشرط الأساسي بعدم جواز ولا يجزئ لـــلحاج أن يذبح خارج الحرم وأن الفائض هو الذي ينقل للخارج والقيام الحالي بالذبح خارجاً فيه كسر جزء من الشريعة التي اشترطت أن يساق الذبح إلى المشعر الحرام ويذبح هناك ويتم ذلك من خلال الأدلة المطولة هنا والمنشورات في جزء تكون الإستراتيجيات.

٢,٤ مجزرة الجمال

أســـلوب عملها الحالي يعتمد على تأجير مواقع للتجار ويتعامل المستهلك مباشرة مـــع الـــتاجر. وتقدم خدمة الذبح فقط من قبل البنك الإسلامي وبتكلفة مرتفعة. وهناك ملاحظـــات وسلبيات على الرغم من أن هذا النوع من التشغيل يعتبر الأفضل من حيث إتاحة الفرصة للمستهلك في اختيار الذبيحة وشرائها مباشرة ثم ذبحها. وهو اتجاه ينظر له عـــلى أنه التوجه الصحيح. والاستفادة من السلبيات وترك عملية المنافسة الحرة بعد هام لخدمة المستهلك يجب أخذه في الاعتبار.

أولا: الـــتعامل مع المنافسة والسعر: إيجار بعض الأشخاص لعدد من الحظائر أو الأحواش وتأجيرهـــا مـــن الباطن لمن يرغب في استخدامها كمنافذ للبيع بأسعار أعلى من القيمة الايجاريـــة الـــتي يحددهـــا البنك. الوضع الذي سينعكس على الحاج والاقتصاد الخاص بالقائمين على توفير المنتجات.

ثانيـــا: التعامل مع المنتجات: إساءة معاملة الحيوانات أثناء نقل الحيوانات إلى الحظائر أو نقلها إلى المجزرة وأهم مظاهر الإساءة هي ضرب الحيوانات بقسوة وربطها بسلك لسحبها إلى المجـــزرة. وهـــروب الحيوانات خارج الحظائر مما يعرض الحجاج للمخاطر وكذلك الحركة الخاصة بالسيارات التي تنقل العاملين أو المقيمين في المجزرة.

ثالـــثا: هدف البنك والمشروع: وجود قطع كبيره من اللحم ملقاة في أماكن متفرقة حول المجـــزرة أو قـــرب الأحـــواش بصورة تبتعد عن هدف البنك حول الاستفادة من اللحوم للفقراء ونظافة البيئة.

رابعًـــا: سلوكيات العاملين: تدخين موظفي الأمن على باب المجزرة ويتصاعد الدخان في وجـــه الحاج الذي يسأل ويستفسر علن أعمال الذبح وخلافه. عملية السلخ الآلي مما لا شـــك فيه توفر الوقت ولكنها تؤدي إلى تمزيق جلد الحيوان الذي يمكن أن يستخدم بعد ذلـــك في المصـــنوعات الجلدية وهذا التمزيق يقصر استخدام الجلود على صناعات مثل صـــناعة الأحذيـــة مثلاً. العمل خلال هذه الفترة (الحج) مرهق جداً للجزارين والأطباء الـــبيطريين ومبررات ذلك هو الضغط الكبير ولكم الكبير من الذبائح. ولاحظنا في صباح يـــوم الـــثاني عشر تجمع أعداد كبيرة من وكلاء الحجاج على باب إدارة البنك يطالبون بمقابـــلة رئيس البنك ويمنعهم من الدخول (موظف الأمن والسلامة بالإضافة إلى جندي) ويطالـــبون بجزء من ذبائحهم بحجة أنهم وكلاء عن حجاج أشتروا من ٧-١٠ بقرات أو جمـــل ولم يـــأخذوا شيئاً من ذبيحتهم أو حتى كبد وأنهم رأوا بأم أعينهم أنها توضع في بـــرادات أو توزع على الأفارقة ثم يرمونها ولا يعطون الوكلاء شيئاً منها وأنهم متضايقون مـــن هـــذه العملية. وقد أفاد بعضهم بأن فيما معناه أن قوات المجاهدين تطردهم بالعصي لإبعـــادهم عن المجزرة وبقسوة شديدة وسوء تعامل. وبكلامنا مع موظف الأمن الخاصة بالبـــنك أفـــاد بأنهم قد بلغو المسئولين في البنك ولم يعبئوا لهم وأن هذه الزحمة أمام باب الجمال فقط.

٢,٥ النتائج:

المنافســـة غـــير مـــنظمة والسيطرة حالياً تتم من قبل كبار تجار المواشي في حين يسترشـــد الصغار بتسعير البنك الذي لا يهدف للربح وإنما لرسالة تهدف للاستفادة من لحوم الأضاحي والتحليل يركز بالتالي على تكوين وتطوير استراتيجية جديدة هي احتواء المنافسة ونقلها تجاه كبار تجار المواشي.

٣ تحليل المستهلك:

ونقصـــد بالمســـتهلك هنا الحاج والراغب في أداء نسكه من خلال ذبح الهدى أو التصـــدق بلحوم الذبيحة لفقراء الحرم أو فقراء المسلمين. وقد يكون الحاج فردا أو يمثل مجموعـــة كالوكيل عن مجموعة من الحجاج لاستلام جزء من الذبائح كما يتم حالياً مع البـــنك الإســـلامي للتـــنمية. وسيتم التركيز هنا على المستهلك (الحاج كفرد والوكيل) للحصول على المعلومات عنه وعن تعامله مع المشروع ومدى درايته ومعرفته به.

٣,١ جمع المعلومة قبل وبعد الحج:

وسيتم جمع المعلومات **قبل وإثناء أداء الحج وبعد الانتهاء من أداء الحج** بهدف التعرف على مدى تواجد ما يغير وجهة النظر أو زيادة المعرفة عن المشروع أو الدوافع التي تجذبه للتعامل مع المشروع تمهيدا لبناء الاستراتيجية التسويقية للمشروع وجدوى التركيز الداخـــلي والخارجي. وسيساعد في حالة عدم وجود فرق في تصرفات ورؤيا الحاج **قبل وبعد الحج** على الحكم على عقم الوظائف الحالية التسويقية في إقناع أو تغيير رأي الحاج حول الذبح في المشروع من عدمه.

٣,٢ طرق جمع المعلومات:

ســـنعتمد في جمـــع المعلومات عن المستهلك (الحاج والوكيل) على ثلاثة أدوات الاســـتبيان (والذي سيتم استخدام نموذجين ليعكسا الوضع حول وقت دخول المستهلك للملكة العربية السعودية وبقائه حتى الحج) وعلى المقابلة الشخصية وعلى أسلوب البحث النوعي.

٣,٢,١ أنواع أدوات جمع البيانات:

تم اســـتخدام أســـلوبين لجمع المعلومات الأول هو الاستبيان والمقابلة الشخصية والـــثاني هـــو الـــبحث الـــنوعي. حيث ركزت المرحلة الأولى من الدراسة على تطوير الاســـتبيانات الخاصـــة بجمع البيانات وهي موجهة لثلاث فئات تمثل أطراف العلاقة في المشـــروع وهم الحجاج والمنافسة والوكلاء. وتم تدريب المساعدين على جمع المعلومات عـــلاوة على كيفية إجراء البحث النوعي لفرد واحد فقط. في حين تم من خلال المرحلة الثانية جمع المعلومات إثناء موسم الحج وقام مركز أبحاث الحج بتفريغها وتم استبعاد بعض الاستمارات التي لا تفي بالشروط وخاصة كونها متضاربة في الرأي.

٣,٢,٢ العينة:

تم جمـــع البيانات وتوزيع الاستمارات لنوعين من الأفراد الحاج كفرد عادي وتم جمع عينة كبيرة وتحوي كافة الجنسيات والوكلاء كطرف ممثل لمجموعة من خلال التواجد في المجازر وقت تسلمهم لجزء من الهدى وتوزيع الاستمارات عليهم.

٣,٢,٢,١ أولا : الحاج:

لـــتحقيق أغراض الدراسة فقد تم تقسيم الحجاج إلى مجموعتين: الأولى وهى التي تبدأ من لحظة دخول الحاج إلى السعودية والثانية أثناء أداؤه لنسك الحج وبعد الانتهاء منه أيضـــاً. وعادة ما يتم تفاعل الحاج مع المشروع في المرحلة الثانية ويتخذ فيها القرار حول الذبح في المشروع من عدمه. والهدف بالتالي من توزيع الاستمارات قبل هو التعرف على مدى معرفة وإدراك الحاج بوجود المشروع وأهداف المشروع (وبعض المعلومات الأخرى ذات العلاقـــة) عـــند قدومه من بلده. والهدف من توزيع الاستمارات في المرحلة الثانية والثالثة من أداء النسك هو التعرف على القرار المتخذ ومؤثراته. وقد تم ترجمة الاستمارات لـــلمراحل الـــثلاث إلى ثماني لغات هي التركية والفارسية والأوردو والفرنسية والإنجليزية والبـــنغالية والاوزبكيـــة والملايو. وتمت تعبئة الاستمارات تحت إشراف ومتابعة طلاب يجيدون هذه اللغات بهدف مساعدة الحجاج الذين لا يجيدون القراءة والكتابة.

الجدول رقم: (٨)

عدد الاستمارات التي تمت تعبئتها في مكة (المرحة الأولى)قبل الحج

اللغة	العدد الكلي	مكة (قبل الحج)		
		مراكز التفويج	ساحات الحرم	المجمع السكني
العربية	٢٨٢	٧٠	٧	١٩٥
الإنجليزية	١٢٩	٠	٢٨	١٠١
الفرنسية	١٥٢	٠	٥٦	٩٦
الأوردية	١٣٥	٣	٠	١٣٢
البنغالية	١٢٩	٠	٠	١٢٩
الطاجيكية	٩٨	٠	٠	٩٨
الفارسية	١٧٧	٢	٧٣	١٠٢
الملاوية	١٢٨	٣٣	٢٩	٦٦
التركية	٦٦	٠	٠	٦٦
الإجمالي	١٢٨٦	١٠٨	١٩٣	٩٨٥

ونستعرض من خلال الجدول رقم: (٨) استمارات الحجاج التي تم جمعها قبل الحج للفترة الأولى والتي بلغت ١٢٨٦ استمارة. حيث تم في هذه الفترة جمع الاستمارات من مراكز التفويج وساحات الحرم وأماكن سكن الحجاج. وبلغ عدد الاستمارات كتالي:

- ١٨٠ استمارة جمعت في مراكز تفويج الحجاج
- ١٩٣ استمارة جمعت في ساحات الحرم
- ٩٨٥ استمارة جمعت في أماكن سكن الحجاج

وتم تغطية ٩ لغآت يتحدث بها الحجاج.

الجدول رقم: (٩)

عدد الاستمارات التي تمت تعبئتها في منى (المرحلة الثانية)أثناء الحج

اللغة	العدد الكلي	منى في أثناء الحج	
		المجازر	السكن
العربية	٦٦٧	٣٠	٦٣٧
الإنجليزية	٣٢٨	١٣	٣١٥
الفرنسية	٧١	٤٠	١٠٨
الأوردية	٢٢٩	٧٠	١٥٩
البنغالية	١٤٢	٤٤	٩٨
الطاجيكية	١٨٦	٦	١٨٠
الفارسية	٢٤٤	٣٦	٢٠٨
الملاوية	٣٥١	٥٥	٢٩٦
التركية	٢٣٣	٠	٢٣٣
الإجمالي	٢٥٢٨	٢٩٤	٢٢٣٤

ويحتوي الجدول رقم: (٩) على استمارات الحجاج التي تم جمعها في منى أثناء موسم الحج وبـلغت ٢٥٢٨ استمارة. حيث تم جمعها في موقعين هما، المجازر وأماكن سكن الحجاج. وبلغ عدد الاستمارات كتالي:

- ٢٩٤ استمارة جمعت حول المجازر البديلة (ليست مجازر المشروع)
- ٢٢٣٤ استمارة جمعت في أماكن سكن الحجاج في منى

وتم هنا تغطية تسع لغات.

الجدول رقم: (١٠)

عدد الاستمارات التي تمت تعبئتها في مكة (المرحلة الثالثة) بعد الحج

اللغة	العدد الكلي	مكة (بعد الحج)	
		الحرم	السكن
العربية	٠	٠	٠
الإنجليزية	٠	٠	٠
الفرنسية	٤٩	٤٩	٠
الأوردية	٤٩	٤٩	٠
البنغالية	٢٥	٠	٢٥
الطاجيكية		٧	٣٢
الفارسية		٣٨	٤٧
الملاوية	٣١	٢٢	٩
التركية	١١٦	٥٢	٦٤
الإجمالي	٣٩٤	٢١٧	١٧٧

ويحتوي الجدول رقم: (١٠) على استمارات الحجاج التي تم جمعها في مكة المكرمة وبعد انتهاء موسم الحج وبلغت ٣٩٤ استمارة لاستكمال أعداد الحجاج للمرحلة الثانية. وتم جمعها حول الحرم وفي أماكن سكن الحجاج. وكان توزيع الاستمارات على النحو التالي:

- ١٧٧ استمارة حول الحرم
- ٢١٧ استمارة في مناطق سكن الحجاج.

وتم تغطية خمسة لغات في هذه المرحلة.

الجدول رقم: (١١)

أماكن تجميع الاستمارات في مكة المكرمة ومنى

اللغة	العدد الكلي	إنتاجية الفرد	مكة (قبل الحج)			مكة (بعد الحج)		منى في أثناء الحج	
			التفويج	الحرم	السكن	الحرم	السكن	المجازر	السكن
العربية	٩٣٩	٢٣٥	٧٠	٧	١٩٥	٠	٠	٣٠	٦٣٧
الإنجليزية	٤٥٧	٢٢٨	٠	٢٨	١٠١	٠	٠	١٣	٣١٥
الفرنسية	٣٤٩	١٥٠	٠	٥٦	٩٦	٤٩	٠	٤٠	١٠٨
الأوردية	٤١٣	١٨٢	٣	٠	١٣٢	٤٩	٠	٧٠	١٥٩
البنغالية	٢٩٦	١٤٨	٠	٠	١٢٩	٠	٢٥	٤٤	٩٨
الطاجيكية	٣٢٣	٣٢٣	٠	٠	٩٨	٧	٣٢	٦	١٨٠
الفارسية	٥٠٦	٢٥٣	٢	٧٣	١٠٢	٣٨	٤٧	٣٦	٢٠٨
الملاوية	٥١٠	٢٥٥	٣٣	٢٩	٦٦	٢٢	٩	٥٥	٢٩٦
التركية	٣٥١	١٧٥	٠	٠	٦٦	٥٢	٦٤	٠	٢٣٣
الإجمالي	٤٢٠٨		١٠٨	١٩٣	٩٨٥	٢١٧	١٧٧	٢٩٤	٢٢٣٤

وتم تجميع هذه الاستمارات في الجدول رقم: (١١) ليعطينا صورة شاملة للوضع حيث تم جمع ٤٢٠٨ استمارة وبحجم يعكس أعداد الحجاج الوافدة حسب اللغات التي تتحدثها مجموعة الحجاج.

كما تم من خلالها أيضاً عمل بعض المقابلات مع بعض مجموعة من الحجاج وبعض الوكلاء وتم بالتالي أخذ معلومات إضافية وأعمق من السابقة وبتفاصيل أكبر ولها صلة مباشرة بسلوكيات الذبح. وستساعد على إلقاء الضوء على بعض التصرفات والسلوكيات التي تتم حالياً تجاه الذبح في المشروع وخارجه، فضلاً عن بعض الاقتراحات التطويرية للمشروع.

٣,٢,٢,٢ ثانيا الوكلاء:

وهنا يمثل الوكيل ما مجموعه عشرة أفراد وأكثر من المستخدمين للمشروع وبالتالي يعتـــبر ١٤ فرد الذين تم جمع الاستمارات عنهم يمثلوا وسيؤثروا على ١٤٠ شخص على الأقل ونتائجهم ستدعم نتائج الدراسة. وهم تقريبا الذين كانوا متواجدين وقت الذبح وفي صباح يوم ١٠ و١١ من ذي الحجة.

٣,٣ نتائج المستهلك (الوكلاء):

الوكلاء وهو مصطلح ناجم من تنظيم قام به البنك حتى يقوم بتسليم مجموعة من الأفراد ذبيحة من الذبائح الكلية حتى يستفيدوا منها. وبالتالي هناك شخص يتسلم ذبيحة عن عشر ذبائح بموجب كوبون (توكيل محدد) وله الحق في حضور الذبح. ويعتبر الوكيل شخص مؤثر على من وكله ورجوعه بوجه نظر سلبية عن المشروع قد تؤثر على الموكلين وعـــلى الحجاج القادمين من نفس البلد لأنه وحسب النتائج يعتبر سماع ونصح من حج ســـابقا مؤثر على قرار من يليه ولذلك تم توجيه استمارات لهم وطلب منهم معرفة رأيهم مـــع تـــرك المجال لهم لإضافة ما يرونه مناسبا من أراء. وقد قاموا بإعطائنا معلومات من خلال الاستبيان الذي قدم لهم والذي يشمل آرائهم بما يتعلق بمناسك الحج الذي يؤدونه كذلك عن ذبائح الهدى والأضاحي. كما تم قياس مدى معرفتهم بمشروع المملكة للافاده من لحوم الهدى والأضاحي وعن أعمال المشروع وشرعيته .

تمت هده الدراسة على ١٤ وكيلا من الحجاج (كل واحد يمثل أكثر من ١٠ أفراد منهم ٧ من الجنسية التركية و٤ من الجنسية الفلسطينية وواحد من الجنسية المصرية واثنان لم تحـــدد جنسياتهم . وهذا تقريبا يعكس الجنسيات التي تتعامل حاليا مع المشروع يضاف لهـــم حجـــاج الداخـــل السعوديين وكما سنرى نجد أن هناك نوع من الغياب التوعوي للحجاج حول تواجد المشروع.

وحـــول كون العينة أن معظم أفراد العينة من الحجاج غير المقيمين بنسبة ٥٦ % بيـــنما كانت نسبة المقيمين ٧ % وفي المقابل امتنع عن ألا جابه ٣٦ %. ويبلغ متوسط أعمار أفراد العينة بين ٣٥ سنه الى٤٦ سنه انظر جدول (١٢) وجدول (١٧). مما يعكس تركيبة الحجاج حسب ما سنرى فيما بعد وعند تحليل الحاج الفردي.

الجدول رقم(١٧ب) توزيع العينة

الجنسية	التكرار	النسبة%
تركي	٧	,٥٠
فلسطيني	٤	,٢٩
مصري	١	,٧
غير معروف	٢	,١٤

وعــلى مستوى التعليم فنلاحظ أن ما نسبته ٣٥%من حجم العينة حاصلين على شــهادات جامعيــه ومقابل ٣٥% لديهم المستوى ثانوي أما الحاصلون على الإعدادي فنسبتهم ٧% ولم يجيبوا نجد أن نسبتهم ٢١%من العينة انظر جدول(١٣). الأمر الذي يعكــس عمق المعرفة والإدراك والوعي لدي الوكلاء حسب العينة الصغيرة (عشوائية في توقيت أخذها).

بالنسبة لمرات الحج فهي كما يلي نسبة ٢١% منهم حجوا لأول مره ونسبة منهم ٢١% حجــوا اكــثر من ثلاث مرات أما الذين حجوا لأول مره فبنسبة ١٤% وأيضا نفس النسبة ١٤% للذين حجوا مرتين أما الذين حجوا لأكثر من خمس مرات فبنسبة ٧ % وامتنع عن الإجابة ما نسبته ٢١% من أفراد العينة انظر جدول (١٦) .

وعــن وسائل النقل التي قدم الحجاج بها إلى الأراضي المقدسة فيبلغ نسبة ٥٠ % قدموا بالطائرة و ٢٩ % استخدموا النقل برا بينما نسبة منهم٢١ % امتنعوا عن الإجابة انظــر جدول (١٤). جهات العمل التي يعمل بها أفراد العينة فيلاحظ أن القطاع الخاص يحظــى بالنسبة الأعلى ٣٥ % بينما الأعمال الشخصية تأتى بعدها وذلك بنسبة ٢٩ % بينما ٢١ % يعملون بالقطاع الحكومي وامتنع عن الإجابة ما نسبته ١٤ % انظر جدول (١٥). هده نبذه موجزه عن أفراد العينة والتي تمت الدراسة عليهم.

٣,٣,١ أنواع الحج المحرم به وأنواع الذبائح التي ذبحت.

أن اكــثر أنــواع الحــج شيوعا في أوساط الحجاج هو التمتع بنسبة ٧١ % من الحجاج بينما هنالك نسبة ٧ % من الحجاج مفردين ويلاحظ أن ما نسبته ٢١ % منهم

لا يعرفون أنواع الحج انظر جدول رقم(١٨). أما اكثر أنواع الذبائح التي تمارس في الحج فهو الهدى بنسبة كبيره تقدر بـــ ٩٣ % بينما نسبة ٧ % ذبائح الفدو انظر جدول رقم (٢١) .

٣,٣,٢ عملية شراء الذبائح وأماكن ذبحها .

يتم شراء الذبائح من أماكن متعددة كالباعة المتجولين أو من المجزرة أو من خلال مشروع المملكة للافاده من لحوم الهدي والأضاحي(بنك التنمية الإسلامي) أو من جهات مختصة أخرى لبيع الذبائح .

وقـــد لوحـــظ من عملية الاستبيان أن هنالك نسبة ٤٣ % يقومون بالشراء من المجـــزرة وأيضـــا نفـــس النسبة ٤٣% فيقومون بعملية الشراء من مصادر أخرى مختلفة (الكوبونـــات - المشروع - بنك الراجحي ...) وقد امتنع عن الإجابة ما نسبته ١٤ % انظـــر جدول رقم (٢٠). أن عملية شراء الذبائح لها مصادر مختلفة كالشراء شخصيا أو بواســـطة قـــريب أو يقوم بذلك المطوف أو رئيس البعثة أو من خلال مشروع الافاده أو بواســـطة حاج آخر أو غير ذلك. وحسب إجابات الوكلاء نجد أن ٣٦ % من الحجاج يعتمدون على رئيس البعثة (الأتراك) وأيضا نفس النسبة ٣٦ % بواسطة مشروع المملكة للافاده من لحوم الهدي والأضاحي بينما ٢١ % يقومون بعملية الشراء بأنفسهم أما ٧ % فبواسطة حجاج آخرون جدول رقم (٢٢). وهنالك إجماع من قبل أفراد العينة بان من يقـــوم بعملية ذبح الذبائح هو مشروع المملكة للافاده. أما مدى الاستفادة الشخصية من الذبائح فهنالك ما نسبته ٥٧ % استفادة كليه أما ٤٣ % استفادة جزئيه جدول رقم (٣٤). أما مصير الجزء غير المستفاد منه فيلاحظ عدم التحديد لعدم الإجابة بنسبة ٥٧ % أمـــا ١٤ % فيقومون بترك الجزء غير المستفاد منه مكان الذبح أما ما نسبته ٢٩ % فلا يعلمون عنها انظر جدول رقم (٣٥).

٣,٣,٣ التعامل مع مشروع المملكة للافاده من لحوم الهدي والأضاحي

وسنتطرق له من عدة زوايا تدور حول المعرفة بوجود وأعمال وتفضيل التعامل مع المشـــروع وسعر الذبائح وأخير رأيهم حول الأعمال التي يقوم بها المشروع. حتى نكون الصورة الكاملة حول المشروع والتعامل معه.

٣,٣,٣,١ المعرفة بوجود المشروع

هـــنالك وعي كبير بين الأفراد في معرفة المشروع وتقدر نسبة ٨٦% من الأفراد يعرفون عن المشروع بينما مانسبته٧% لا يعرفون بوجود المشروع وقد امتنع عن الإجابة ما نسبته ٧% انظر جدول رقم(٢٣).

وقـــد تمت معرفة المشروع من خلال طرق عديدة كالجرائد والمطويات والمطوفين وبعثات الحج أو من خلال حجاج سبق لهم الحج ويلاحظ أن ما نسبته ٣٥% سمعوا عن المشروع من خلال أقرباء لهم سبق لهم الحج بينما يكون المطوف أو الدليل له التأثير الكبير على الحجاج لتعريفهم بالمشروع وأعماله وهده نقطه مهمة يجب أخذها بعين الاعتبار أما مـــا نســـبته ١٤% فقد تعرفوا على المشروع من خلال بعثات الحج أما بواسطة الجرائد فنسبتها قليلة ٧% كذلك عن طريق حجاج آخرون مانسبته٧% وقد امتنع عن الإجابة ما يقدر بـــ ٧% انظر جدول رقم (٢٤).

٣,٣,٣,٢ المعرفة بأعمال المشروع

هـــنالك تســـأل مـــن الحجاج عن الجهة التي تقوم بعملية الذبح وهل هي تراعي المواصفات الشرعية في الذبح فيلاحظ أن ما نسبته ٥٧% يدركون ذلك بينما ٤٣% ليس لديهـــم فكـــره عن أعمال المشروع والتي يقوم بها انظر إلى الجدول رقم (٢٥). بالنسبة لشـــرعية توكيـــل المشروع بالنيابة عن الحجاج فنرى أن نسبة ٩٣% يوافقون على هدا الرأي بينما مانسبته٧% يرون عكس ذلك جدول (٢٦).

٣,٣,٣,٣ تفضيل التعامل مع المشروع من عدمه

هنالك ما نسبته ٨٥% تفضل التعامل مع المشروع وذلك لأسباب منها الفتوى في شرعية التوكيل وأيضا السهولة في عملية الذبح وتوصية الأصدقاء وغيرها من مزايا يوفرها المشروع أما ما نسبته ١٥% فلم يجيبوا على هذا السؤال انظر جدول رقم (٢٧).

٣,٣,٣,٤ سعر الذبائح بالمشروع

هنالك نظرات متفاوتة حول سعر الذبائح وهو أن أسعار المشروع عالية بما نسبته(٣٦%) كذلــك بان أسعار المشروع متقاربة مع المنافسة (٣٦%) وذلك مقارنة بأسعار الغــير أما نسبة ٧% فتعتبر أن أسعار المشروع اقل من غيرها بينما هناك نسبة ١٤% لا يعــرفون الأسعار خارج المشروع أما من امتنعوا عن الإجابة فيقدرون بنسبة ٧% انظر جدول رقم (٣١) وهنالك إجماع على أن أسعار الذبائح تقدر بحوالي ٣٥٠ ريال.

٣,٣,٤ الأعمال التي يقوم بها المشروع ويشرف عليها

يلاحظ أن ما نسبته ٢١% من أفراد العينة لا يعتقدون بان الحكومة تشرف على مشروع الإفادة من لحوم الهدي والأضاحي وذلك من خلال بنك التنمية الإسلامي بينما ٧١% يعــتقدون عكس ذلك أما ٧% فامتنعوا عن الإجابة لعدم معرفتهم انظر جدول (٣٦). ويــدرك كل الحجاج أن توكيلهم للمشروع نيابة عنهم جائز . فيما يري ما نسبته ٨٦%من العينة أن هيئه شرعيه أجازت توكيل الحاج للمشروع بينما وعلى النقيض ٧% لا يعتقدون ذلك أما ٧% فلم يجيبوا على هذا السؤال حسب الجدول (٣٧).

ومن زاوية مراعاة المواصفات الشرعية من قبل المشروع يدرك ذلك ما نسبته ٧١ % من الحجاج بينما ما يوازي ٧% يشكون بذلك أما ٢٢% فامتنعوا عن الإجابة انظر إلى الجدول رقم (٣٩) . وهنالك مانسبته٧١%من العينة يعلمون أن المشروع يشرف على نقــل الذبائح ويقوم بتوفير جزارين مختصين أما ما نسبته١٤% فيعترضون على ذلك ولا يعتــبرونه صــحيحا أما ما نسبته١٥% فلم يجيبوا عن هذا السؤال جدول (٤١)و(٤٢). ويعتقد ما نسبته٦٤%من العينة بشرعية تذكية الذبائح من قبل المشروع وهنالك مانسبته ٧%مــنهم لا يوافقوهــم الرأي بينما لم يجيب مانسبته٢٩% عن مشروعية التذكية أنظر الجدول رقم (٤٣).

هنالك نسبه كبيره تقدر بـــ ٩٣% يوافقون الرأي على أن المشروع ينظم عملية الذبـــح ويتخلص من النفايات بطريقة تحافظ على البيئة أما نسبة٧% فامتنعوا عن الإجابة لعدم معرفتهم جدول رقم (٤٤). وأن ما يقوم به المشروع من أعمال خيريه بتوزيع لحوم الهـــدى والأضـــاحي على فقراء الحرم كذلك على فقراء الدول الإسلامية شيء ملموس ويدركـــه الحجاج بنسبة ٨٦% مع ملاحظة عدم إجابة مانسبته١٤% من حجم العينة انظـــر إلى جداول رقم (٤٥) و (٤٦). هنالك ما نسبته ١٤%من حجم العينة لم يجيبوا عـــلى إجمالي الاسئله عن المشروع نظرا لعدم معرفتهم بأماكن التوزيع ولعدم معرفتهم عن كامل أعمال المشروع.

٣,٤ الاتجاه النوعي:

تم الـــتركيز هـــنا على بعد إضافي للقرب من الحاج وأخذ المعلومة مباشرة لتدعيم النـــتائج السابقة. حيث تم الجلوس مع مجموعة من الحجاج والجلوس معهم ومناقشة كافة القضايا التي تدور حول المشروع والتعامل مع الذبح من خلاله وما هي المحاذير. والهدف هـــنا هـــو تدعـــيم النتائج وليس إثباتها. ومع بعض الحجاج أشار البعض إلى أن مذهبهم يستلزم أنه يجب عليهم أن يذبحوا بعد الرمي وهم لا يعلمون متى سوف يذبح البنك عنهم واســـتحالة أن يبقوا في الإحرام حتى اليوم الرابع. ماذا يدريهم متى تركت ذبيحته ليطمئن قلـــبه وهل ذبحت حقيقة أم لا. علاوة على أنه يريد أن يأكل من ذبيحته فماذا يعمل لو فـــرض أن البـــنك ذبح عنه إنه يأكل من ذبيحتي المخصصة لي أم من ذبيحة غيره. ويري الحاج أنه من السنة أن يأكل ثلث ويهدي ثلث ويتصدق بثلث وهنا لا يمكنه تحقيق السنة. يضـــيف لها بأن بعض الأغنام والأبقار مخالفة للشروط الشرعية كما رآها البعض. حيث يســـتندوا عـــلى أنه ليس هناك اطمئنان بأن القائمين باللجنة الشرعية تتوفر فيهم الكفاءة العـــلمية والخـــبرة العملية. حيث أن الأموال التي يتقاضوها يمكن أن تجعلهم يتغاضوا عن مخالفات شرعية ويمكن أن تلخص في التالي:

١. لقاء الأموال التي يتقاضوها لأنهم يريدون أن ينتهوا من عملهم بسرعة.

٢. ومع كثرة ما يعرض عليهم يجعلهم لا يهتمون بالملاحظات.

٣. سمعنا (والله أعلم) أن الموظفين يبقون واحد والآخرين يذهبون إلى السكن بعد التوقيع باعتبارهم موظفين مميزين ولا يمكن مسائلتهم خاصة وأن المسؤولين خاضعين للرقابة عليهم.

٤. الأطباء البيطريين أغلبهم من الجنسية المصرية وحسب ما سمعنا والله أعلم أنهم يتقاضون أموالاً من أصحاب الحظائر ورأى بعض أخواني أنهم يجيزوا أغنام وأبقار مريضة واضحة للإنسان العادي للذبح فكيف بالله عليكم تريدوننا أن نذبح عن طريق المشروع. هذه شعيرة كلفتنا وقت ومال فكيف نفرط في هذه الأمور وهي مهمة جداً.

٥. الجزارين لا يسمون ولا يكبرون عند الذبح ولا يدعون حسب الشروط الشرعية في الذبح هذا ما سمعناه ومرروا السكين عدة مرات تقريباً ستة مرات أو سبع مرات حتى يجري الذم ليدعوا البهيمة (نعتقد والله أعلم أنهم غير جزارين وأنهم عينوا بواسطة الواسطة حيث أن أغلبهم وللأسف مصريين)ولا نعلم هل هم مسلمون أم لا.

٦. رأى بعض الوكلاء في مجزرة المعيصم بأنه أذن لصلاة الظهر والعصر والجزارين مستمرين في الذبح وتقريباً ٩٠% منهم لم يصلوا ما هذا هل هم جزارين مسلمين؟ فهل يسلموا ذبائحهم لهم وهم الذين دفعوا علبها أموالاً وتكبدوا العناء لتأدية الشعيرة.

٧. رأى بعض الجزارين أن الموظفين يعطون اللحم بطريقة بدائية (طريقة التكسير) مما يجعل الاستفادة من اللحم غير أمثل وبطريقة تثير التقزز من اللحم. الأولى أن يحضروا جزارين محترفين يفصلون اللحم حسب المفاصل وهذا أ؛سن ويعطى اللحم فائدة في الطبخ والموظفين في مراكز التوزيع يستخدمون سكاكين صغيرة جداً تستغرق منهم وقت طويل وأمامهم طوابير من طالبي اللحم وللأسف يعطون من بيته في جوار المركز (وهذا يعطينا ريبة في ما يلي :

- أن لحوم الهدي والأضاحي لا توزع لمستحقيها الحقيقيين وهذا واضح مثل الشم في كبد السماء ولو أمتنع موظف التوزيع عن إعطاء من أخذ سابقا ما

حصـــل هذا الزحام المصطنع وأتى الفقير مستخدم اللحم للأكل وهذا هو الغرض.

- سمعـــنا والله أعلم أن سماسرة اللحم الذين يبيعون اللحم لمستخدميها للأكل يدفعـــون مالاً لموظفي التوزيع لإعطائهم أكبر كمية من اللحم بل نشك أن يكون موظفي التوزيع شركاء معه السماسرة في هذه التجارة التي لا تكلفهم شـــيء حيث يجنون أرباح طائلة ويتقاضون رواتب من البنك بالإضافة إلى حجهم مجاناً مع البنك.
- يفضل استخدام سكاكين كبيرة ويحبذا كهربائية للحم ومنشار للعظام.
- مراكـــز التوزيع غير كافية وضيقة جداً وليس هناك رقابة حيث يمكن أخذ الـــلحم في مـــا بين مرحلة خروجه من السيارة المثلجة البراد وغرفة التوزيع الضـــيقة وهـــنا يحصل نوع آخر تجارة اللحوم من قبل مسئولي التوزيع مع السماسرة.
- يـــا حبذا لو يكون هناك مراكز توزيع للحوم منتشرة في منى ومكة المكرمة خاصة في الأحياء الفقيرة مثل المسفلة وغيرها .
- وتكـــون هـــذا المراكز في مناطق ذات كثافة عددية من جنسيات الحجاج ذات متوسط الدخل والمنخفض.

وأن تكون الرقابة كما يلي:

- يتم تسليم السيارة المثلجة مثلاً ٢٠٠ رأس من الغنم بموجبه محضر تسليم نم أصـــل وعدة صور ويقع السائق على استلامه في الأصل ويخطط بصورة من التسليم في المركز التسليم موضحا فيه مركز التوزيع بالوقت والتاريخ.
- يقوم السائق بتوصيل الشحنة إلى مركز التوزيع .
- يقـــوم المســـئول عن مركز التوزيع باستلام الشحنة بالعدد ونوع الذبيحة بحضـــور مسئول الرقابة عن التوزيع ويوقع مسئول الرقابة بأن جميع اللوم في الشحنة أدخلت مركز التوزيع.
- يكون دور مسئول الرقابة هو ضمان عدم خروج أي ذبائح من باب غرفة التوزيع وأن التوزيع قد تم من خلال نوافذ التوزيع للطابور من قبل مسئولي

التوزيع مع فصل بين مرجع مسئولي التوزيع وممثلي الرقابة على المركز الذي يكون دوره تسجيل أي ملاحظات على مخالفات التسليم والتوزيع.

- إن توزيـــع مراكـــز التوزيع في أماكن متعددة في منى سيحقق عدة أهداف للمشـــروع وسيساعد على زيادة كمية اللحم الموزعة داخل منطقة الحرم. وبالـــتالي وصول اللحم إلى مستحقيه المباشرين الذي سوف يستخدمونها في الأكل.
- التقـــليل أو الحد من تجارة سماسرة اللحوم الملتفين حول المجازر وخاصة من الفئات التي لا تراعي الشروط الصحية في اللحوم.
- التقـــليل من حدوث حالات التسمم نتيجة تحلل الحم المعرض للشمس من قـــبل سماسرة اللحوم من فك حالات الزحام التي يسببها المتجمعون حول المجزرة مما يسهل عملية الدخول والخروج من المجزرة.
- يساعد على زيادة المحافظة على البيئة حول المجازر مما يسببه سماسرة اللحوم مـــن أخـــذ اللحم وترك كميات من العظام مكشوفة للتعفن نتيجة التحلل العضوي.
- لوحـــظ ترك الأبقار والجمال تجري بين العمال والحجاج والموظفين مما قد يســـبب حوادث للحجاج والعاملين ومنها ما سببته من حالة كسر نتيجة نطـــح ثـــور لعامل نقل على أثرها بالإسعاف إلى المتشفى إن ترك الجمال والأبقار بدون قائد وتجري في الممرات المخصصة للحجاج فيه خطر عظيم عـــلى صحة الحجاج وهناك من حالات هروب لبعض الجمال من مشتريها من الحجاج خارج منطقة المشروع.
- كثرة ما يلاحظ من قيام بعض الجزارين بالتدخين أثناء عملية الذبح في الجرة وهـــذا مخـــالف للشروط الصحية الواجب اتباعها داخل المجزرة الأفضل أن يصدر تعميم عدم التدخين داخل المجزرة أ, عدم استقدام جزارين مدخنين.
- كـــثرة ما يلاحظ أن السيارات من نوع ونيت الحاملة للمخالفات الحيوانية مـــن كـــرش وأوساخ تعباً في الطرقات ما بين المجزرة ومبنى الإدارة وسكن الموظفين والحظائر مكشوفة وهذه سبب تلويث للبيئة وتكون أثناء تنقلها في

طـرقات المشروع مكشوفة ما يصدر عنها روائح كريهة وما يتساقط عل الطـرقات مـن مياه والمخلفات الحيوانية ودماء مما يسبب في وساخة هذه الطرقات.

- الحظائـر وخاصة حظائر الجمال والأبقار لا تنظف من المخلفات الحيوانية (روث) ونتـيجة بقائهـا عـدة أيام بدون نظافة مع اختلاط الروث بالماء والبرسيم تصدر روائح كريهة تجعل البقاء للحاج أو المرور بين الحظائر أمراً صعباً.
- نسـتخدم هـذه الطريقة ن قبل المستأجرين لعملية اختصار عملية تسويق بهائمهم من حيث أن صدور هذه الرائحة لا تعطي الحاج الفرصة للمساومة (لا جـدال في الحج) أو لمعرفة الأسعار بين الحظائر. لاختيرا البهيمة الجيدة ذات السعر المعقول.
- لوحـظ عدم تغير الأطباء البيطريين بين الحظائر حيث أن الطبيب نفسه في جميـع الأيـام يعمل على حظيرة واحدة وهاذ كون نوع من الصداقة بين صـاحب الحظيرة والطبيب وكذلك موظفين التوزيع خلال أيام التوزيع لا يغـير توزيعهم بين مراكز التوزيع وهذا ينشى جو تعاقد بينهم والسماسرة الأفضـل ألا يعمـل الطبيب البيطري أكثر من فترة في حظيرة واحدة وألا يعمل موظف التوزيع أكثر من يوم واحد في مركز توزيع معين.
- يلاحـظ عند عقر الجمال عدم ربطها وهذا شوهد في أكثر من موقع مما قد يسبب هيجانها وهي تعقر وتسبب أخطار على الجزارين.
- يحصل تسرب للحوم خاصة في مجزرة الجمال والبقر في مرحلة ما بين المجزرة وسيارة النقل إلى الثلاجة الرئيسية.
- يلاحـظ تقطيـع الـلحم من سماسرة اللحم في داخل المجزرة والمساحات المخصصة للبنك دون أي رقابة أو مسائلة من موظفين البنك.
- لوحظ من مقابلات أصحاب الحظائر في مجزرة البديلة أنهم يقدمون للحجاج أغنام هزيلة ومريضة دون مسألة من المشرفين على رقابة من أمانة العاصمة.

٣,٥ نتائج المستهلك (الحاج):

ســنتناول من خلال الطرح هنا الاستمارات التي وزعت قبل وبعد الحج والهدف هو التعرف على درجة تأثير تركيز البنك محليا في الدعاية والإعلان وأيضا معرفة مدى إلمام الحــاج بالمشروع قبل دخوله المملكة العربية السعودية. نظرا لأن هناك اختلاف بين كون الحــاج لا يعــرف عن المشروع شئ ومع تواجده في السعودية ومعرفته لنتعرف إن كان هناك فرق أو لا يوجد فرق.

٣,٥,١ قبل الحج:

تم عمــل الدراســة على عينة مكونة من ١٢٣٠ شخص من لحجاج منهم ١٧١ مقيم أي ما نسبته ١٣% من المقيمين بينما هنالك ١٠٥٣ قادم من خارج المملكة بنسبة تصل إلي ٧٩,٨% وامتنع عن الإجابة على هذا السؤال ٩٦ شخص ممن شملهم الاستبيان حسب الجدول رقم (٧٧).

وقــد قام فريق العمل بتوزيع استمارات الاستبيان عليهم وتم جمع المعلومات من خلال الاستبيان كما تم قياس مدى معرفة الحجاج بمشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضــاحي والأعمــال التي يقوم بها وشرعيته من وجهة نظر الحاج. وكذلك نرى من الاســتبيان أن معظم أفراد العينة الذي شملتهم الدراسة هم من الذكور بمعدل ٨٣ % من العينة بينما هنالك ١٠% من العينة من الإناث حسب الجدول رقم: (٧٨).

ولقيــاس مستوى التعليم للأفراد لقياس الإدراك المعرفة لديهم وتحديد أسلوب الدعاية والإعلان ونشر الوعي. فمن خلال العينة التي شملتها الدراسة نجد اختلاف في مســتوى التعلــيم لدى الأفراد ومن الجدول رقم (٧٩) يتضح أن ٦,١% من عينة الحجــاج مســتوى تعليمهم بدرجة الدكتوراه أما من هم حاملين لدرجة الماجستير فتصل نسبتهم تصل إلى ١٢% من حجم العينة أما الجامعيين فنسبتهم تصل ٢٨,٦% مــن الحجاج و٢٠,٨% من الأفراد حاصلين على الثانوية أما من مستواهم أقل من الإعدادي فتصل نسبتهم إلى ٢١,٤% من حجم العينة و لم يجب ما معدله ١١,١% من العينة.

وبالنسبة لوسائل النقل التي استخدمها الحجاج للوصول إلى الأراضي المقدسة يتضح لنا من الجدول رقم (٨٠) فنرى أن معظم الحجاج قد قدموا إلى الأراضي المقدسة جواً وتصل نسبتهم ٧٣,١% من حجم الحجاج بينما ما نسبته ١٦,٩% قد وصلوا براً وأما عن طريق البحر فتصل نسبتهم إلى ٤,٢ % من الحجاج وقد امتنع عن الإجابة ٥,٨ % من حجم العينة.

ونلاحظ من الجدول رقم (٨١) أن جهات عمل الحجاج تختلف فنجد أن منسوبي القطاع الحكومي من أفراد العينة تصل نسبتهم إلى ٣٢,٧ % من الحجاج أما القطاع الخاص فنجد أن نسبتهم تصل إلى ٣٠,١% من الأفراد أما ٢٩,٨ % فيعملون لحسابهم الشخصي بينما نجد من الاستبيان أن ٧,٥ % قد امتنعوا عن الإجابة.

ونلاحظ من الجدول رقم (٨٢) نجد أن نسبة كبيرة من أفراد العينة لم يقوموا بالحج قبل ذلك وتصل نسبتهم ٦١,٣ % أما عن الذين قاموا بالحج قبل ذلك فمن الممكن تقسيمهم إلى فئات:

- ومن قاموا بالحج لمرة واحدة وتصل نسبته إلى ١٨,٣ %.
- ومن أدوا الحج مرتين وتصل نسبتهم ٨،٨ %.
- ومن أدوا فريضة الحج من ثلاث مرات إلى خمس مرات وتصل نسبتهم إلى ٤,١ %.
- من قاموا بأداء الحج أكثر من خمس مرات فتصل نسبتهم إلى ٣,٤ % من الحجاج.
- وقد امتنع عن الإجابة على هذا السؤال ٤,٢ % من الحجاج.

٣,٥,١,١ أنواع الحج المحرم به وأنواع الذبائح التي ذبحت:

بالـــنظر والجـــدول رقم (٤٧) ونجد أن أنواع الحج المحرم به ثلاثة أنواع وهي التمتع والأفراد والقران ونجد أن أكثر أنواع الحج المحرم به من قبل الحجاج هو التمتع وذلك بمعدل ٧٢,٢ % من الحجاج بينا نرى الأفراد كنوع من الحج يحرم به يأتي بعد ذلك ونســبته تصــل إلى ١٢,٧ % من الحجاج ثم يأتي بعد ذلك ٨،٨ % من الحجاج محــرمين للحج بالإقران ونلاحظ أن هناك نسبة ٤,٣ % من الحجاج لا يعلمون عن أنــواع الحــج بينما امتنع عن الإجابة ٢ % من الحجاج. أما بالنسبة لأنواع الذبائح فــنجد أن منها الهدي والأضاحي أو الفدية أو الصدقة ومن الجدول رقم (٥١) نرى أن ما نسبته ٤٤,٢ % من الحجاج يمارسون في الحج الهدى ويمارس الفدية (يقوم بها) ٧,٥ % مــن الحجاج أفراد العينة ونرى أيضاً من الجدول أن ما نسبته ٤,٢ % من الحجاج يقومون بالصدقة أما من امتنع عن الإجابة فيعادل ٥,٤ % من حجم العينة المستهدفة في هذا البحث.

نلاحــظ مــن الجدول رقم (٨٩) للربط بين أنواع الحج البدائل المتاحة للذبح أن الذين يملكون فكرة عن البدائل المتاحة أمامهم لعملية الذبح قليل وقد وجدنا التالي:

- أولاً المحرمين بالإفراد نجد هناك ٢،٦% حاجاً كانت فكرتهم إيجابية في حين كان ٨% حاجاً ليست لديهم أية معلومة أو فكرة عن البدائل المتاحة للذبح وامتنع عن الإجابة من هذه الفئة ٢،٤%حاجاً.
- ثانياً: المحرمين بالقران: كان ١،١% حاجاً أجابوا بنعم في حين كانت الإجابة السلبية من ٦،٨%حاجاً وذلك بعدم معرفتهم بالبدائل المتاحة أمامهم للذبح و لم تكن هناك إجابة من ٠،٨% حاجاً.
- ثالثاً: المحرمين بالتمتع: نجد أن نسبة كبيرة منهم لم تكن لديها أية فكرة عن البدائل المتاحة للذبح وتقد بــ٥١,١% حاجاً في حين كانت إجابة ١٥,٢ %حاجاً بأنه توجد لديهم فكرة عن بدائل الذبح وأمتنع عن الإجابة من هذه الفئة ٥,٩%.

♦ رابعا: أما المجموعة التي لا تعلم الحج الذي أحرمت به فكانت نسبة الحاج الذين يعرفون عن البدائل المتاحة للذبح قليلة جداً وبلغت ٠,٨% فردا في حين من قال بأنه ليست لديه أية فكرة ٢,٨%حاجاً و لم يجب منهم على هذا السؤال ٠,٨% حاجاً.

نستنتج من الجدول رقم: (٩٠) الذي يربط بين أنواع الحج ومكان شراء الذبيحة نجد ما يلي:

♦ المحرمين بالإفراد: أجاب ٢,٢% منهم بأنهم يشترون ذبائحهم من الباعة المتجولين و ٤,٨%حاجاً من المجزرة و ١,٩%حاجاً من مكان آخر دون تحديد وامتنع من هذه الفئة عن الإجابة ٣,٦%حاجاً.

♦ المحرمين بالقران: أفاد ٢،٢%حاجاً بأنهم يشترون ذبائحهم من الباعة المتجولين و الذين يشترون من المجزرة كان عددهم ٣,٨%حاجاً و٠,٨%حاجاً من أماكن أخرى و لم يجب على هذا السؤال ٣,٦%حاجاً.

♦ بالنسبة للتمتع: يرى ١١,١% بأنهم سوف يشترون ذبائحهم من البائعة المتجولين و نسبة كبيرة منهم والبالغة ٣٤,٦% أفادت بأنها سوف تشتري من المجزرة و ١٠,٣% من أماكن أخرى وامتنع عن الإجابة من هذه الفئة ١٦,١% حاجاً.

♦ المجموعة التي لا تعلم نوع الحجم المحرمين به فقد قال ١,١% منهم بأنهم سوف يشترون من الباعة المتجولين و ٣,٦%منهم من المجزرة و ٠,٤% من أماكن أخرى و لم يجب من هذه المجموعة ١,٢% حاجاً.

ونجد في الجدول رقم: (٩١) والذي يقوم بالربط بين أنواع الحج وأماكن الذبح نجد ما يلي:

♦ المحرمين بالإفراد: أن ٣,٧% حاجاً منهم سوف يذبحون ذبيحتهم في إحدى المجازر الرسمية و قال ١,٣%حاجاً بالقرب من المخيم في حين أفاد ٣,٦%حاجاً بأنهم سوف يعملون توكيلاً للذبح وقال ١,٢% منهم بأنهم سوف يذبحون في مكانٍ آخر وامتنع ٢,٩%حاجاً عن الإجابة.

♦ أما المحرمين بالقران: فأفاد ٢,٦ %حاجاً منهم بأنهم سوف يذبحون في المجازر الرسمية وكان ١,٤ % حاجاً قد قالا بأنهم سوف يذبحون قرب المخيم وأجاب ١,٨ %حاجاً بأنهم سوف يعملون توكيلاً و ٠,٧ %حجاج حاجاً في مكان آخر و٠,٢ % حجاج لم يجيبوا على هذا السؤال.

♦ أمـــا المحـــرمين بالتطوع: فكانت نسبة كبيرة منهم بلغت ٣٣,٧ % حاجاً قد أجـــابت بأنهـــا ســـوف تذبح في المجازر الرسمية و ١٠,٨ %حاجاً قرب المخيم ونســـبة كـــبيرة مـــنهم بلغت ٢١,١ % قالت بأنها سوف تعمل توكيلاً و٢,٨ %حاجاً قالوا في مكان آخر ولم يجب على ٣,٩ % حاجاً على هذا السؤال.

♦ أمـــا الفـــئة التي لم تحدد نوع الحج الذي تحرم به: فكانت إجابة ٣,٦ % منهم بـــأنهم سوف يذبحون في المجزرة و٠,٤ % حجاج قرب المخيم و ١,١ % حاجاً سوف يعملون توكيلاً و حاجان في مكان آخر ولم يجب ٠,٩ %منهم على هذا السؤال.

٣,٥,١,٢ معرفة البدائل المتاحة للذبح وشرائها:

مـــن الجدول رقم (٤٨) نستنتج أن هناك نسبة تبلغ ١٩,٧ % من العينة الذين شملـــتهم الدراســـة لا يعلمون عن البدائل الأخرى المتاحة للذبح بينما ٦٩,٧ % من الحجـــاج لديهم فكرة عن البدائل المتاحة للذبح ولم يجب على هذا السؤال ٩,٦ % ممن شملهم الاستبيان. نرى أن القيام بشراء الذبائح لا يقتصر على مكان محدد بل إلى عـــدة أماكن متفرقة منها المجازر المنتشرة أو الباعة المتجولون أو من مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي وغيرها.

والملاحظ أن معظم الحجاج يقومون بشراء ذبائحهم من المجازر ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم(٤٩) حيث تصل نسبتهم إلى ٤٦,٩ % من الحجاج بينما نجد أن الذين يقومون بشراء الذبائح من خلال الباعة المتجولون تصل نسبتهم إلى ١٧ % مـــن الحجاج بينما بلغ ما معدله ١٣,٤ % من الحجاج يشترون من مصادر أخرى وقد امتنع عن الإجابة ٢٢,٧ % من حجم العينة المستهدفة في هذا البحث الميداني.

نـــتطرق بعد ذلك في هذا البحث إلى عملية شراء الذبائح فنجد أن لها مصادر مختلفة ومن الجدول رقم (٥٢) يتضح لنا طرق شراء الذبائح وهي كما يلي:

- هناك ما نسبته ٣٥,٢ % من الحجاج يقومون بشراء الذبائح شخصياً.
- ونسبة ١٨,٤ % من الحجاج يشترون بواسطة رئيس البعثة.
- ويقوم ٦,٧ % بشراء الذبائح بواسطة قريب.
- ويصل من يشترون بواسطة المطوفين ما يقارب ١٢,٣ %.
- ونــرى أن الذي يتعاملون مع مشروع الإفادة تصل نسبتهم إلى ٩,٥ % من الحجاج.
- ونجد أن معدل ١,٤ % من الحجاج يقومون بالشراء بواسطة حاج آخر و١,٢ % يقومون بالشراء بواسطة أشخاص آخرين غير الحجاج.
- الذين لم يجيبوا على السؤال ٥,٣ % من الحجاج.

٣,٥,١,٣ أماكن ذبح الذبائح وكيفية التخلص من بقايا الذبيحة

نظـــراً للمســـاحة الكبيرة التي ينتشر فيها عامة الحجاج في الأراضي المقدسة وذلك للتخييم وممارسة مناسك الحج مما يؤدي ذلك إلى تعدد واختلاف أماكن ذبح المناسك من هدي وأضاحي بالنظر إلى الجدول رقم (٥٠) وجدنا ما يلي:

وأكبر عدد من الحجاج يقوموا بذبح نسكهم في المجازر الرسمية وتصل نسبتهم إلى ٤٥,٦ % من حجم العينة بينما يصل من يقومون بتوكيل جهات أو أشخاص بالذبح نيابة عنهم ما نسبته ٢٧,٧% من الأفراد أما ما نسبته ١٣,٩% من الحجاج فيقومون بالذبح بالقرب مـــن المخيم ونسبة أخرى تصل إلى ٦,٨% من الحجاج يعتمدون على أماكن للذبح وقد امتنع عن الإجابة ما يعادل ٨% من حجم العينة. وبالنظر إلى الجدول رقم (٥٩) نستنتج كيفيـــة القيـــام بالتخـــلص مـــن بقايا الذبيحة فنجد أن ٥٧,١ % من الحجاج يقومون بالتخلص من نفايات الذبيحة عن طريق الجزار في المسلخ أما ٢٣ % فيقومون بإلقائها في مكان الذبح وقد امتنع عن الإجابة ١٩,٨ % من حجم العينة.

- ونسبة ١٨,٤ % من الحجاج يشترون بواسطة رئيس البعثة.
- ويقوم ٦,٧ % بشراء الذبائح بواسطة قريب.
- ويصل من يشترون بواسطة المطوفين ما يقارب ١٢,٣ %.
- ونـــرى أن الذي يتعاملون مع مشروع الإفادة تصل نسبتهم إلى ٩,٥ % من الحجاج.
- ونجـــد أن معدل ١,٤ % من الحجاج يقومون بالشراء بواسطة حاج آخر و ١,٢ % يقومون بالشراء بواسطة أشخاص آخرين غير الحجاج.
- الذين لم يجيبوا على السؤال ٥,٣ % من الحجاج.

٣,٥,١,٣ أماكن ذبح الذبائح وكيفية التخلص من بقايا الذبيحة

نظـــراً للمســـاحة الكبيرة التي ينتشر فيها عامة الحجاج في الأراضي المقدسة وذلك للتخييم وممارسة مناسك الحج مما يؤدي ذلك إلى تعدد واختلاف أماكن ذبح المناسك من هدي وأضاحي بالنظر إلى الجدول رقم (٥٠) وجدنا ما يلي:
وأكبر عدد من الحجاج يقوموا بذبح نسكهم في المجازر الرسمية وتصل نسبتهم إلى ٤٥,٦ % من حجم العينة بينما يصل من يقومون بتوكيل جهات أو أشخاص بالذبح نيابة عنهم ما نسبته ٢٧,٧% من الأفراد أما ما نسبته ١٣,٩% من الحجاج فيقومون بالذبح بالقرب مـــن المخيم ونسبة أخرى تصل إلى ٦,٨% من الحجاج يعتمدون على أماكن للذبح وقد امتنع عن الإجابة ما يعادل ٨% من حجم العينة. وبالنظر إلى الجدول رقم (٥٩) نستنتج كيفيـــة القيـــام بالتخـــلص مـــن بقايا الذبيحة فنجد أن ٥٧,١ % من الحجاج يقومون بالتخلص من نفايات الذبيحة عن طريق الجزار في المسلخ أما ٢٣ % فيقومون بإلقائها في مكان الذبح وقد امتنع عن الإجابة ١٩,٨ % من حجم العينة.

٣,٥,١,٤ نظرة حول مشروع المملكة للإفادة من الهدى:

ونتناول من خلال العرض التالي وجهات نظر الحجاج حول المشروع ومدى تقيمهم للدور الذي يقوم به والفائدة التي يستفيد منها المسلمون منه.

٣,٥,١,٤,١ المعرفة بوجود المشروع:

ركز الاستبيان الموجه للحجاج وذلك قبل قيامهم بأداء مناسك الحج على قياس مدى معرفة الحجاج بوجود مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي فيتضح من الجدول رقم (٥٣) إلى أن نسبة ٥٢,٥ % من الحجاج لديهم فكرة أو معلومات عن مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي بينما تصل نسبة الذين ليست لديهم أية فكرة عن المشروع ما نسبته ٤٣,٦ % من الحجاج وقد امتنع عن الإجابة ٣،٩ % من أفراد العينة وطبقاً لقياس معرفة الحجاج بوجود المشروع نجد أن هنالك طرق قد علموا من خلالها بوجود المشروع ومنها الجرائد أو بواسطة المطوفين أو رؤساء البعثات أو غيرها من وسائل. ونلاحظ ذلك من خلال الجدول رقم (٥٤) فنرى ما يلي:

فهنالك ما نسبته ١٤,٨% من الحجاج يعلمون بوجود المشروع وذلك عن طريق الجرائد. أما من علموا بوجود المشروع بواسطة المطوف فتصل نسبتهم إلى ١١,٦% من الحجاج. وكذلك هنالك ما نسبته ١٠,١% من الحجاج لديهم فكرة عن المشروع وذلك عن طريق المطويات. أما بواسطة قريب للحاج سبق له الحج فتصل النسبة إلى ٨,٩ %. أما من عرف بالمشروع عن طريق حاج آخر ٧,٩ % ومن يعرفون ذلك عن طريق بعث الحج ٧ %. أما من عرف بطرق أخرى فتصل نسبتهم إلى ٠,٩ % من الحجاج. ونلاحظ أن كثيراً من أفراد العينة قد امتنعوا عن الإجابة وتصل نسبتهم إلى ٣٨,٩% من أفراد العينة المستهدفين في هذا البحث. ونستنتج من السؤال السابق أن وسائل الإعلان لها الدور الرئيسي في انتشار معرفة الحجاج بالمشروع سواءً عن طريق الصحف في بلادهم أو المطوفين أو رؤساء البعثات.

نستنتج من الجدول رقم: (٩٢) والذي يربط بين أنواع الحج ومعرفة الحجاج بأن مشروع المملكة يتولى ذبح النسك نيابة عن الحاج. وكانت كالتالي:

- أولاً: بالنسبة للمحرمين بالإفراد: نجد أن ٣,٩%حاجاً يعلمون بوجود المشروع وأنه يتولى ذبح النسك نيابة عن الحجاج في حين قال ٦,٧% حاجاً بعدم معرفتهم ذلك و لم يجب ٢,١%حاجاً على هذا السؤال.
- ثانياً: المحرمين بالقران: فنجد أن ٣,٣% حاجاً منهم يعلمون بأن المشروع يتولى الذبح نيابة عن الحاج وأفاد ٣,٦%حاجاً قالوا بأنهم لا يعلمون بأن المشروع يقوم بالذبح نيابة عن الحجاج وامتنع عن الإجابة ١,٩% حاجاً.
- ثالثاً: المحرمين بالتمتع نجد أن ٢٧,٤%حاجاً يعلمون بأن مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي يتولى ذبح النسك عن الحجاج في حين قال ٣٢,٨% حاجاً وهي نسبة كبيرة جداً بأنهم لا يعلمون ذلك ونسبة كبيرة بلغت ١٢,٠%ً لم تجب على هذا السؤال.
- رابعا: أما الذين لا يعلمون نوع حجهم: فقد كانت إجابة ٢,٧% حاجاً بمعرفة أن المشروع يتولى الذبح و إجابة ٢,٣ حاجاً بعكس ذلك و لم يجب ١,٢%حاجاً على هذا السؤال.

٣,٥,١,٤,٢ المعرفة بأعمال المشروع وشرعية أعماله :

أولاً: نلاحظ من الجدول رقم (٥٥) أن هنالك نسبة كبيرة من أفراد العينة من الحجاج تصل نسبتهم إلى ٥٥,٥% من الحجاج يدركون بأن مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي يقوم باختيار الذبائح طبقاً للمواصفات الشرعية التي حددتها الجهات الشرعية المختصة بينما من يرون عكس ذلك فتصل نسبتهم إلى ١٧,١% من الحجاج. كذلك نجد أن ٢٧,٣% من أفراد العينة قد امتنعوا عن الإجابة.

ثانيـــاً: بالنسبة لتولي المشروع ذبح النسك نيابة عن الحاج فنلاحظ من الجدول رقم:(٥٦) إلى أن ٤٥,٤% مـــن الحجاج لا يعلمون بجواز توكيل المشروع بالذبح بالنيابة عن الحاج بينما من يعلمون بهذه الفتوة فتصل نسبته إلى ٣٧,٤% من حجم العينة.

ومن الجدول رقم: (٩٣) والذي يربط بين أنواع الحج ومن يقوم بالذبح في حالة عدم معرفة أن مشروع المملكة يتولى الذبح نيابة عن الحجاج وقد كانت الإجابة كالتالي:

- بالنسبة للمحرمين بالإفراد: نجد أن ٢,٧%حاجاً قالوا بأنه سوف يقوم بالذبح شخص متخصص وأجاب ١,٨% بأن شخص آخر سوف يتولى الذبح نيابة عنهم.
- أما للمحرمين بالقران: فنجد أن ٣,٥% منهم سوف يعطون مهم الذبح لجزار متخصص في حين أن ١,٢% منهم سوف يقوم شخص آخر بالذبح.
- المحرمين بالتمتع: أجاب نسبة كبيرة منهم ٢٣,٣% حاجاً بأن سوف يولون مهمة الذبح لجزار متخصص في حين أن ١٣,٦% حاجاً قالوا بأن شخص آخر سوف يتولى عملية الذبح نيابة عنهم.
- وقال الذين لا يعلمون نوع حجهم بأن جزاراً متخصصاً سوف يقوم بالذبح بنسبة ٣,٣% وقال ٠,٥% حجاج بأن شخص آخر سوف يتولى المهمة.

٣,٤,١,٥,٣ تفضيل التعامل مع المشروع من عدمه وأسباب ذلك:

نلاحظ من الجدول رقم (٦٠) من ناحية تفضيل الحجاج بالتعامل مع المشروع أن ما نســبته ٥١% من أفراد العينة يفضلون التعامل مع مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهـــدي والأضاحي بينما ٢٠,٢% من الحجاج لا يفضلون التعامل مع المشروع ولم يجب على هذا السؤال ٢٨,٩% ممن شملهم الاستبيان. أما عن الأسباب التي أدت إلى تفضـــيل التعامل مع مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي فمن الجدول رقم (٦١) يتضح لنا ما يلي:

- هـــناك فـــئة مـــن الحجاج تصل نسبتها إلى ٢٥ % يرون أن من أهم أسباب تفضيلهم التعامل مع المشروع هو سهولة الحصول على قسائم الذبح.

- وتــرى نسبة ١٠,٥ % من الحجاج أنها مقتنعة بالمزايا التي يحصلون عليها من المشروع.
- وتــرى نســبة ٩,٤ % من الحجاج بأنها تفضل المشروع بسبب توصية من الأصدقاء والزملاء.
- كذلــك إن عدم التمكن من التصرف في كامل الذبيحة أدى إلى تفضيل ٨,٦ % من الحجاج في التعامل مع المشروع.
- الحــرص على نظافة الأماكن المقدسة دفعت ما نسبته ٤,٣% من الحجاج إلى التعامل مع المشروع
- بيــنما يــرى ٣,٨% من الحجاج أن الفتوى الشرعية التي صدرت للمشروع كانت السبب وراء تفضيل التعامل معه.
- وقــد امتنع ٣٨,٤% من الحجاج الذين شملهم الاستبيان الإجابة على السؤال السابق.

أمــا بالنســبة للأسباب التي أدت إلى عدم تفضيل الذبح من خلال مشروع المملكة للإفــادة من لحوم الهدي والأضاحي فحسب الجدول رقم (٦٢) فنجد أن أهم سبب في عــدم الــتعامل مع مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي هو عدم علمهم بوجود المشروع وتصل نسبتهم إلى ١٥,٧% من الحجاج بينما من يشتكون من ارتفاع أسعار الذبائح في المشروع تصل نسبتهم إلى ٩,٢% كذلك نجد أن عدم المعــرفة بمــزايا المشروع من الأسباب التي أدت إلى عدم تفضيل التعامل معه وتصل نســبتهم إلى ٩% من الحجاج . نجد أيضاً أن ما نسبته ٦,٩% من الحجاج يفضلون توزيع ذبائحهم بأنفسهم كذلك عدم الاقتناع بفعالية المشروع حيث نجد أن نسبة ٦,٥% مــن الحجــاج تعــتقد بذلك. أما ما نسبته ٦,٨% من الحجاج فيجدون صــعوبة للوصول إلى مراكز التوزيع بسبب الازدحام كذلك من الأسباب الأخرى تــأثير الأصدقاء ١,١% ونرى أن ما نسبته ٠,٥% من الحجاج غير مقتنعين بتوكيل

المشروع وأخيراً هناك فئة كبيرة تصل نسبتها إلى ٤٤,٣% من أفراد العينة قد امتنعوا عن الإجابة.

و يبين لنا الجدول رقم: (٩٩) والذي يقوم بالربط بين أنواع الحج وأسباب التفضيل للذبح من خلال المشروع:

- المحـــرمين بالإفراد: إن من أهم أسباب تفضيل الذبح من خلال المشروع بالنسبة لهم هـــو سهولة الحصول على قسائم الذبح حيث ترى نسبة ٢,٠% حاجاً ذلك ويرى ١,٢% حجاج بأن توصية أصدقائهم كانت السبب المباشر للذبح من خلال المشروع ويـــرى ٠,٨% حاجـــاً بأهم مقتنعون بمزايا المشروع و٠,٣% من الحجاج يرون أن ذبحهم من خلال المشروع هو حرصاً على نظافة الأماكن المقدسة ويرى ٠,٤%حاجاً بـــأهم يختارون المشروع خوفاً من عدم تمكنهم من التصرف في الذبيحة بشكل كامل و نجـــد أن ٠,١%حاجاً يرون بسبب الفتوى الشرعية و لم يجب ٣,٢%حاجاً على هذا السؤال:
- المحـــرمين بالقران: فيرى ٠,١%حاجاً منهم أن سهولة الحصول على القسائم قادهم لـــلذبح مـــن خلال المشروع وأخبر ٠,٣%حجاج بأن أصدقائهم وزملائهم أشاروا عـــليهم بالذبح من خلال المشروع في حين يرى ٠,٥%حاجاً بأن اقتناعهم كان هو ســـبب اخـــتيارهم للذبح عن طريق المشروع ونرى أن الحرص على نظافة الأماكن المقدســـة كـــان هو سبب اختيار ٠,٢% حجاج للذبح من خلال المشروع وبسبب الخوف من عدم التمكن من التصرف في كامل الذبحية اختار ٠,٢%حجاج الذبح من خلال المشروع ونرى أن ٠,١%حاجاً اقتنعوا بالمشروع بسبب الفتوى الشرعية وامتنع عن الإجابة ٢,٠%حاجاً.
- المحرمين بالتمتع: أن سهولة الحصول على القسائم كان هو السبب المباشر لاختيارهم لـــلذبح مـــن خلال المشروع ١٧,١%حاجاً في حين يرى ٨,٩% حاجاً بأن سبب اخـــتيارهم هـــو توصية أصدقائهم وزملائهم بالذبح من خلال المشروع وقال ٨,٩ %حاجـــاً بأهم مقتنعون بمزايا المشروع. في حين أن ٣,٥%حاج بأن حرصهم على

نظافـــة الأمـــاكن المقدسة هو الذي قادهم للذبح من خلال المشروع ويرى ٥,١% حاجاً بأن عدم التصرف في كامل الذبيحة هو الذي قادهم للذبح من خلال المشروع ويـــرى ٢,٢%حاجاً بأن الفتوى الشرعية كانت هي السبب في اختيارهم للذبح من خـــلال المشروع في حين لم يجب على هذا السؤال ٣٧,٩% حاجاً وهي نسبة كبيرة جداً.

- ♦ الفئة التي لا تعلم نوع إحرامها: ٠,٢%حاج يرون أن سهولة الحصول على القسائم قادهم للذبح من خلال المشروع و٠,٢% بسبب الأصدقاء و٠,٥% الاقتناع بمزايا المشروع و٠,٣% حرصاً على نظافة المشاعر المقدسة و٠,٢% بسبب عدم التمكن من التصرف في كامل الذبيحة و٠,٣% بسبب الفتوى الشرعية و١,٨% لم يجيبوا على هذا السؤال.

يوضح الجدول رقم: (١٠٠) والذي يربط بين أنواع الحج وأسباب عدم تفضيل عدم الذبح من خلال المشروع:

- ♦ المحـــرمين بالإفراد: يرى ٢,٣%حاجاً بأن سبب عدم الذبح من خلال المشروع هو عدم علمهم بوجوده في حين يرى ١,١%حاجاً أن السبب كان لعدم معرفتهم بمزايا المشـــروع و٠,٥% حجاج يرون أن الأسعار مرتفعة و٠,٨%حاجاً يؤكدون بعدم اقتـــناعهم بفعاليـــة بالمشروع ويقول ٠,٥% حجاج بأنهم يفضلون توزيع ذبيحتهم بأنفسهم ويرى حاجاً واحد بأنه غير مقتنع بشرعية توكيل المشروع و٠,٤% حجاج تأثروا بسلوك أصدقائهم وزملائهم ويرى ١,١%حاجاً أن صعوبة الوصول إلى مراكز التوزيع هي سبب عدم تفضيلهم الذبح من خلال المشروع ولم يجب على هذا السؤال ٦,١% حاجاً.
- ♦ المحـــرمين بالقـــران: يرى ٢,٠%حاجاً بأن عدم علمهم بالمشروع هو سبب عدم تفضيلهم الذبح من خلاله ويرى ٠,٢%حجاج أنهم لا يعرفون مزايا المشروع ويرى ٠,٧%حاجـــاً بـــأن ارتفـــاع الأسعار هو الذي أجبرهم على عدم الذبح من خلال المشـــروع ويـــرى ٠,٧%حجـــاج بأنهم غير مقتنعين بفعالية المشروع ويفضل ٠,٩ %حاجاً الذبح بنفسه ويرى حاج واحد بأنه غير مقتنع بشرعية توكيل المشروع ونجد ٠,٣%حجـــاج مـــتأثرون بســـلوك زملائهم ويرى ١,١%حاجاً أن مراكز التوزيع

يصعب الوصول إليها لذلك لا يفضلون الذبح من خلال المشروع وامتنع عن الإجابة ٣,٨% حاجاً.

- المحـــرمين بالتمتع: يرى ١٠,٠%حاجاً بأن عدم تفضيلهم الذبح من خلال المشروع يعود إلى عدم علمهم بوجوده من قبل أو عدم معرفتهم بمزايا المشروع ٧,٢%حاجاً أو بسبب ارتفاع الأسعار كما يرى ٧,٦%حاج أو عدم الاقتناع بفعالية المشروع ٤,٨ % ومنهم من يفضل الذبح بنفسه ٤,٨%حاجاً وهناك ٤حجاج غير مقتنعين بشرعية التوكيل للمشروع و٠,٤% حجاج متأثرون بسلوك زملائهم ٤,٥%حاجاً يرون بأن الوصـــول إلى مراكز التوزيع صعب جداً. وهناك نسبة كبيرة جدا تصل إلى ٣٠,٨% حاج امتنعت عن الإجابة على هذا السؤال.

الفئة التي لا تعلم بمزايا المشروع: ٠,٦% حجاج لا يعلمون المشروع من قبل و٠,٤% حجاج لا يعرفون مزايا المشروع ٠,٢%حجاج يعتقدون بأن الأسعار مرتفعة وحاجان غير مقتنعان بفعالية المشروع. ويفضل ٠,٥حجاج منهم الذبح بنفسه و لم يجب على هذا السؤال ٣,٧%حاجاً.

٣,٥,١,٤,٤ سعر الذبائح في المشروع مقارنة بغيرها:

إن مـــن أهـــم العوامـــل التي تؤثر في التعامل مع المشروع هو أسعار الذبيحة مقارنة بالـــبدائل الأخرى كالمجازر أو الباعة المتجولون وغير ذلك. ومن الجدول رقم (٦٣) يتضح لنا التالي: أن هناك نسبة كبيرة تصل إلى ٢١,٦% من أفراد العينة من الحجاج يـــرون إلى أن أســـعار مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي أعلى من البدائل الأخرى. أما من يرون أن أسعار مشروع المملكة متقارب مع البدائل الأخرى فتصل نسبتهم إلى ١٤,٨% من حجم العينة. أما ما نسبته ٥,١% من الأفراد يرون أن أســعار المشروع أقل مقارنة بالبدائل الأخرى.بينما هناك ما نسبته ٢٣,١% من حجم العينة ليس لديهم فكرة عن الأسعار. وامتنع عن الإجابة ما نسبته ٣٥,٤% من الحجاج الذين شملهم الاستبيان.

٣,٥,١,٤,٥ الإشراف من قبل الحكومة:

نـــرى من خلال الجدول رقم (٦٥) بالنسبة للذين لديهم معرفة بأن حكومة المملكة العربية السعودية تشرف على مشروع الإفادة من الهدي والأضاحي من خلال البنك الإســـلامي حيث تصل نسبتهم إلى ٣٩% من الحجاج أما من يعتقد بأن المشروع لا تشرف عليه الحكومية تصل نسبتهم إلى ١٣,٣% وقد امتنع عن الإجابة نسبة كبيرة من الحجاج ٤٧,٧%.

٣,٥,١,٤,٦ إجازة توكيل المشروع من قبل هيئة شرعية:

نلاحـــظ مـــن الجـــدول رقـــم (٦٧) أن من أجابوا بمعرفتهم بأن هناك هيئة شرعية متخصصة أجازت توكيل الحاج لمشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي فتصـــل نسبتهم إلى ٥١,٥% ي حين أن من أجاب بعدم معرفة ذلك فتصل نسبتهم إلى ٢,٩% في حين لم يجب على ذلك ٤٤,٥% من الحجاج الذين شملهم الاستبيان.

٣,٥,١,٤,٧ اختيار الذبائح وتذكيتها طبقاً للمواصفات الشرعية والقيام بنقلها:

نلاحـــظ مـــن الجدول رقم (٧٢) أن هناك نسبة ٤٣,٢% من الأفراد يدركون أن الذبـيحة تذكـــى مـــن مشـــروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي طبقاً للمواصفات الشرعية أما ما نسبته ١٢,٤% من حجم العينة لا يرون إلى أن الذبيحة تذكـــى في مشـــروع المملكة طبقاً للمواصفات الشرعية و لم تجب مجموعة تصل إلى ٤٤,٤% على هذا السؤال.

ونـــرى في الجدول رقم (٧٠) بالنسبة لعملية نقل الذبائح أن من أجابوا بنعم نسبتهم تصـــل إلى ٤٧,٣% من حجم العينة بينما من أجابوا بلا تصل نسبتهم إلى ٧,٩% والـــبقية امتنعوا عن الإجابة وتصل نسبتهم إلى حوالي ٤٤,٨% من مجموعة الحجاج الذين شملهم الاستبيان.

٣,٥,١,٤,٨ عملية شراء الذبائح وتأمين الجزارين من قبل المشروع:

هـــناك مصادر خارجية يتم الاعتماد في توفير الذبائح للحجاج في موسم الحج وذلك لـــتغطية الطـــلب الكـــبير عليها ونلاحظ من الجدول رقم (٦٩) أن نسبة كبيرة من الحجاج ٥١% يرون أن المشروع يقوم بشراء الذبائح مباشرة من مصادرها الخارجية بيـــنما يرى ٣,٦% منهم بأن المشروع لا يقوم بالشراء المباشر وقد امتنع عن الإجابة حوالي ٤٥,١% من أفراد العينة الذين شملهم الاستبيان.

أمـــا عـــن إشراف مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي مباشرة على عمـــلية نقل الذبائح بحيث لا يعتمدون على جهات نقل أخرى. فنجد أن ٤٧,١% مـــن حجم العينة يرون أن المشروع يقوم بالإشراف مباشرة على عملية نقل الذبائح بينما يرى ٧,٩% منهم عكس ذلك كذلك أن ما نسبته ٤٤,٨% لم يجيبوا على هذا السؤال. وذلك حسب الجدول رقم (٧٠)

إن توفير الجزارين المتخصصين لعمليات ذبح النسك شيء مهم وضروري يقوم بتوفير المشروع وذلك لتقديم الخدمات للحجاج.

ويدرك ذلك الشيء معظم الحجاج حيث نلاحظ من الجدول رقم (٧١) أن ما نسبته ٤٧,٣% مـــن الحجاج يدركون بأن المشروع يوفر جزارين متخصصين بينما نجد أن نســـبة ٨% مـــن الحجاج يرون أن المشروع لا يقوم بتوفير جزارين متخصصين في عمـــلية ذبـــح النســـك. وقد امتنع ٤٤,٧% من الحجاج ممن شملهم الاستبيان عن الإجابة.

٣,٥,١,٤,٩ تنظيم الذبائح والتخلص من النفايات من قبل المشروع

إن حكومة المملكة العربية السعودية تكون حريصة دائماً على صحة الحجاج وتوفير الأجـــواء الصحية لهم حتى يتمكنوا من أداء مناسك الحج وتهتم كثيراً بالتخلص من القـــاذورات والنفايات القائمة من الذبائح ومشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي يقوم بذلك على أكمل وجه.

ونـــرى أراء من شملهم الاستبيان حول هذا الموضوع ففي الجدول رقم (٧٣) حيث يـــرى ٥٣,٦% من الحجاج أن المشروع يحقق لهم تنظيم عملية الذبح والتخلص من الـــنفايات في حين يرى ١٣,٩% من الحجاج عكس ذلك تماماً و لم يجب على هذا السؤال نسبة تصل إلى ٤٣,٨% من حجم العينة.

ونلاحـــظ م الجـــدول رقـــم (٧٤) أن ما نسبته ٥٣,٢% من حجم العينة يرون أن مشـــروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي يقوم بتوزيع الذبائح على فقراء الحرم بشكل ممتاز في حين يرى ٢,٧% من الحجاج عكس ذلك وتقدر النسبة التي لم تجب على هذا السؤال ٤٤,١% من الحجاج.

كذلـــك نجد أيضاً أن المشروع يقوم بنقل ما يفيض عن حاجة فقراء الحرم إلى الدول الإسلامية وتوزيعها على الفقراء. فهناك ما نسبته ٤٧,٥% من الحجاج يدركون هذا الشيء بينما هناك نسبة ٢,٥% من حجم العينة يرون عكس ذلك هو أن المشروع لا يقـــوم بنقل الفائض إلى الدول الإسلامية وتوزيعها على الفقراء وأخيراً نلاحظ أن من امتـــنعوا عـــن الإجابـــة مـــا نســـبتهم ٤٩,٦% مـــن حجـــم العيـــنة وذلك موضح في الجدول رقم (٧٥).

٣,٥,٢ بعد الحج:

لقـــد تم القيام بعمل هذه الدراسة على ٢٣٢٧ شخص من الحجاج منهم ١٨٢٤ مـــن غير المقيمين ما نسبته ٧٨,٤ % بينما هناك نسبة ٧,١٢% من المقيمين في المملكة بينما لم يجب ما نسبته ٨,٩% من الأفراد المستهدفين بهذا البحث الجدول رقم (٧٧) وقد تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم وتم جمع المعلومات.

هذا ونرى أن معظم أفراد العينة من الذكور بمعدل ٨٤,٢% من العينة بينما هناك ٩,٢% من العينة إناث الجدول رقم (٧٨) ونرى أيضاً من خلال عينة الحجاج الذين تمت الدراسة عليهم بأن مستوى التعليم لديهم مختلف وبالنظر إلى الجدول رقم (٧٩) نرى ما يلي:

هـــنالك مـــا نسبته ٧,٩% من العينة مستوى تعليمهم إلى الدكتوراه و١٤% منهم من حامـــلي الماجســـتير بيـــنما ٢٤,٨% في المســـتوى الجـــامعي أمـــا أقـــل مـــن ذلك فتصل نسبتهم إلى ٥٤% من حجم العينة.

أما بالنسبة لوسائل النقل للقدوم إلى الأراضي المقدسة فنجد تقسيمها إلى ثلاث أنواع جواً وبـــراً وبحـــراً ومـــن الجدول رقم (٨٠) نجد أن معظم الأفراد الذين شملهم الاستبيان قد اســـتخدموا وســـائل النقل الجوي وذلك بمعدل ٨٥,١% من حجم العينة بينما ما نسبته ٨,٦% من حجم العينة استخدموا وسائل النقل البري وأخيراً نجد أن القلة قد استخدموا وسائل النقل البحري بنسبة تصل إلى ٠,٩% ولم يحدد ٥,٤% من العينة وسيلة القدوم.

بالنسبة لجهة العمل لكل شخص قام بالإجابة على الاستبيان نستنتجها من الجدول رقم:(٨١) وهـــي كما يلي في القطاع الحكومي بنسبة تصل إلى ٣٢,٤% وفي القطاع الخاص ٣٢,٨% لصالح الشخص في القطاع الخاص ٢٦,٦% ولم يحدد ٨,٢% الجهة التي يعمل بها.

كذلك نتطرق إلى سؤال مهم جداً بحيث من الممكن لنا عند المعرفة السابقة للحجاج عن الخدمات وظروف الحج من عدمها وبالنظر إلى الجدول رقم (٨٢) نلاحظ من الجدول أن الذيـــن لم يقوموا بالحج سابقاً فيصل عددهم إلى معدل كبير وهو ٥٥% من حجم العينة بينما ٢٥,١% من حجم العينة حجوا لمرة واحدة فقط قبل ذلك. أما الذين حجوا لمرتين فتصـــل نسبتهم إلى ٨,٦% من حجم العينة أما من حج منهم من ثلاث إلى خمس مرات

فـــتقل نســـبتهم ويصـــلون إلى معدل ٤,٨% من حجم العينة أما أكثر من خمس مرات فنجدهم ٣,٢% بينما أمتنع عن الإجابة على هذا السؤال ٣،٣% ممن شملتهم العينة.

٣,٥,٢,١ أنواع الحج المحرم به وأنواع الذبائح التي ذبحت:

كما نعلم أن هناك ثلاثة أنواع للحج المحرم به وهي الإفراد والقران والتمتع (فالأفراد هو القيام بالإحرام بالحج فقط أما القران فهو القيام بالإحرام للحج والعمرة جميعاً أما التمتع فهو أن يحرم العمرة

نجد أن أكثر أنواع الحج شيوعاً في أوساط الحجاج هو التمتع وذلك بنسبة ٨٣,٦% من العينة بينما ٨,٥% من الحجاج منفردين ٣،٣%منهم لا يعرفون أنواع الحج والمسميات جدول رقم: (٤٧).

أما بالنسبة لأنواع الذبائح فنجد أن منها الهدي أو الأضاحي أو الفدية أو الصدقة ومن الجدول رقم (٥١) نلاحظ أن ما نسبته ٦١,٢% من العينة من الحجاج يذبحون الهدي بينما ما نسبته ٢٦,٣% من العينة يذبحون الأضحية بينما ذبائح الفدية والصدقة تكون نسبتها ٦,٢% بينما نلاحظ أن ما نسبته ٧,٣% من العينة لم يقوموا بالإجابة.

نلاحـــظ مـــن الجدول رقم (٩٤) للربط بين أنواع الحج البدائل المتاحة للذبح أن الذين يملكون فكرة عن البدائل المتاحة أمامهم لعملية الذبح قليل وقد وجدنا التالي:

- أولاً المحرمين بالإفراد نجد هناك ٣,٤% كانت فكرتهم إيجابية في حين كان ٤,٥% حاجاً ليست لديهم أية معلومة أو فكرة عن البدائل المتاحة للذبح وامتنع عن الإجابة من هذه الفئة ٠,٦%حاجاً.
- ثانياً: المحرمين بالقران: كان ١,٥% حاجاً أجابوا بنعم في حين كانت الإجابة السلبية من ٥٨حاجاً وذلك بعدم معرفتهم بالبدائل المتاحة أمامهم للذبح و لم تكن هناك إجابة من ٠,٣%حاجاً.
- ثالثاً: المحرمين بالتمتع: نجد أن نسبة كبيرة منهم لم تكن لديها أية فكرة عن البدائل المـــتاحة لـــلذبح وتقد بـــ٥٥,٠% حاجاً في حين كانت إجابة ٢٢,٢%حاجاً بأنه توجد لديهم فكرة عن بدائل الذبح وأمتنع عن الإجابة من هذه الفئة ٦,١%.

- رابعـــا: أما المجموعة التي لا تعلم الحج الذي أحرمت به فكانت نسبة الحاج الذين يعرفون عن البدائل المتاحة للذبح قليلة جداً وبلغت ١,٠% أفراد في حين من قال بأنه ليست لديه أية فكرة ٢,١%حاجاً و لم يجب منهم على هذا السؤال ٠,٩% حجاجاً.

٣,٥,٢,٢ معرفة البدائل المتاحة للذبح

نجد أن هناك نسبة كبيرة من العينة من الحجاج الذين شملتهم الدراسة لا يعرفون أو ليست لديهم فكرة عن البدائل المتاحة للذبح فمن الجدول رقم (٤٨) نجد أن ما نسبته ٦٤,١% من العينة لا يعرفون عن بدائل الذبح شيئاً بينما ما نسبته ٢٨,١% من العينة من الحجاج لديهم فكرة أو معلومات عن البدائل المتاحة للذبح في حين أن ما نسبته ٧,٩% لم يجيبوا.

٣,٥,٢,٣ عملية شراء الذبائح وأماكن ذبحها:

يقـــوم الحجـــاج بشراء الذبائح من أماكن متعددة كالباعة المتجولين أو من المجزرة أو من خـــلال مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي (البنك الإسلامي للتنمية) أو يتم الشراء من خلال جهات مختصة أخرى لبيع الذبائح.

ويتضـــح من الجدول رقم (٤٩) إلى أن أكثر أو معظم الحجاج يقومون بشراء الذبائح من خلال المجزرة حيث نرى أن النسبة تصل إلى ٥٥,٣% من عينة الحجاج بينما هناك نسبة ١٠,٨% مـــن الحجـــاج يقومون بالشراء من الباعة المتجولين أما ما نسبته ١٥,٩% من الحجـــاج يقومـــون بشـــراء الذبائح من مصادر أخرى (الكوبونات _ المشروع _ بنك الراجحي) وقد امتنع عن الإجابة ٧,٩% من العينة عن الإجابة.

وعـــن عملية شراء الذبائح فنجد أن لها مصادر مختلفة ممكن أن نذكرها وهي إما أن يقوم الحجـــاج بالشراء شخصياً أو بواسطة قريب أو بواسطة المطوف أو رئيس البعثة إذا كان الحـــاج مـــن ضـــمن بعـــثة الحج أو من خلال مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي أو بواسطة حاج أو شخص آخر.

ونـــرى من الجدول رقم (٥٢) والذي يوضح النسبة المئوية للعينة التي تمت عليها الدراسة حيث نجد ما يلي:

ما نسبته ٢٨,٧% من حجم العينة من الحجاج يقومون بشراء الذبائح شخصياً بينما هناك نسبة ١٦,٨% من الحجاج يفوضون قريباً لهم بالشراء أو بواسطة مشروع الهدي والأضاحي. ونجد أيضاً أن ما نسبته ١٢,٥% من حجم العينة من الحجاج يفوضون رئيس البعثة الحجية والتي يكونون من ضمنها وذلك بشراء الذبيحة أو الأضحية.
أم ما نسبته ٧,٤% من الحجاج فيقومون بشراء الذبائح من خلال المطوف. كذلك ٥,١ % م العينة من الحجاج يفوضون حاج آخر للشراء كذلك ما نسبته ٤,٥% من الحجاج يفوضون أشخاصاً آخرين. بينما نلاحظ من الجدول أن ١١,٨% من حجم العينة قد امتنعوا عن الإجابة.
نستنتج من الجدول رقم: (٩٥) الذي يربط بين أنواع الحج ومكان شراء الذبيحة نجد ما يلي:

- المحرمين بالإفراد: أجاب ٠,٩% منهم بأنهم يشترون ذبائحهم من الباعة المتجولين و ٢,١%حاجاً من المجزرة و ١,٢%حاجاً من مكان آخر دون تحديد وامتنع من هذه الفئة عن الإجابة ٤,٣% حاجاً.
- المحرمين بالقران: أفاد ٠,٥%حاجاً بأنهم يشترون ذبائحهم من الباعة المتجولين و الذين يشترون من المجزرة كان عددهم ٢,٧%حاجاً و٠,٣% حاجاً من أماكن أخرى و لم يجب على هذا السؤال ٠,٧%حاجاً.
- بالنسبة للتمتع: يرى ٨,٨% بأنهم سوف يشترون ذبائحهم من البائعة المتجولين و نسبة كبيرة منهم والبالغة ٤٨,٨% أفادت بأنها سوف تشتري من المجزرة و ١٤% من أماكن أخرى وامتنع عن الإجابة من هذه الفئة ١١,٩% حاجاً.
- المجموعة التي لا تعلم نوع الحجم المحرمين به فقد قال ٠,٦%منهم بأنهم سوف يشترون من الباعة المتجولين و ٢,٠%منهم من المجزرة و ٠,٣% من أماكن أخرى و لم يجب من هذه المجموعة ١,١% حاجاً.

٣,٥,٢,٤ أماكن الذبح ومدى الاستفادة منها:

إن للانتشار الكبير للحجاج في بقعه كبيرة من الأراضي المقدسة وذلك للتخييم وممارسة مناسك الحج يؤدي إلى تعدد واختلاف أماكن الذبح مثل ذلك (المخيم — أو مشروع

المملكة للهدي والأضاحي أو المجزرة البديلة أو الشارع) وبسؤالنا للعينة المختارة وجدنا ما يـــلي وذلـــك من خلال الجدول رقم (٨٣) حيث نلاحظ أن أكبر نسبة من حجم العينة وهـــي ٣٤,٣% قـــد حددت مكان ذبح الذبائح في المجزرة البديلة ويمكن أن يعود سبب ذلك في الانتشار في عدد المجازر البديلة وفي مناطق مختلفة بينما نجد أن ما نسبته ٢٢,٩% مـــن حجم العينة من الحجاج قد قاموا بالاعتماد على مشروع المملكة للهدي والأضاحي في عمـــلية ذبـــح الأضاحي والهدي أما ٢٠,٨% من الحجاج فقد قاموا بعملية الذبح في الشارع أما بالنسبة للمقيم فنجد أن نسبته تصل إلى ٤% فقط من حجم العينة كذلك ما نســـبته ١,٧% مـــن حجم العينة اعتمدوا على أماكن أخرى لعملية ذبح الذبائح وأخيراً نلاحظ أن ما نسبته ١٦,٤% من حجم العينة من الحجاج قد امتنعوا عن الإجابة.

كذلك نتطرق موضوع مدى استفادة الحاج الشخصية من الذبيحة التي قام بذبحها في الحج كذلك مصير الجزء غير المستفاد منه. وبالنظر إلى الجدول رقم (٨٤) وذلك بالسؤال عن مدى الاستفادة الشخصية من الذبيحة وجدنا أن ما نسبته تقريباً ٤١,١% من حجم العينة قد استفادوا من الذبيحة ولكن باختلاف (حيث أن ١٢,١% منهم قد استفاد منها كلياً بينما ١,٨% منهم استفاد من جزء منها) هذا بالنسبة للذين أفادوا باستفادتهم من الذبيحة أما الذي كانت إجابته سلبية وهي عدم الاستفادة من الذبيحة فتصل النسبة إلى ٤٢,٤% مـــن حجم العينة ويمكن أن يعود ذلك إلى القيام بتوزيع الذبيحة كلها أو التصدق بها أو تفويض آخرين بالتصرف فيها أو غير ذلك. كذلك نجد أن هناك ما نسبته ١٦,٥% من حجم العينة قد امتنعوا عن الإجابة .

أمـــا بالنســـبة لمصير الجزء الغير مستفاد منه فنجد أن نسبة كبيرة تصل إلى ٣٤,٩% من حجـــم العينة من الحجاج قد قاموا بترك الذبائح في مكان ذبحها. أما نسبته ١٩,٦% من العينة فقد قاموا بأخذ الجزء المستفاد منه قاموا بالتصدق به أما ٤% من عينة الحجاج فلم يحددوا مصير الجزء الغير مستفاد منه. كذلك نسبة ٤١,٤% من حجم العينة من الحجاج فامتنعوا عن الإجابة وهذا يتضح من الجدول رقم (٨٥).

ونجـــد في الجدول رقم: (٩٦) والذي يقوم بالربط بين أنواع الحج وأماكن الذبح نجد ما يلي:

- المحرمين بالإفراد: أن ١,١% حاجاً منهم سوف يذبحون ذبيحتهم في إحدى المجازر الرسمية و قال ٢,٤%حاجاً بالقرب من المخيم في حين أفاد ٠,٥%حاجاً بأنهم سوف يعملون توكيلاً للذبح وقال ١,٤% منهم بأنهم سوف يذبحون في مكانٌ آخر وامتنع ٠,٣%حاجاً عن الإجابة.
- أما المحرمين بالقران: فأفاد ٢,٠%حاجاً منهم بأنهم سوف يذبحون في بالمجازر الرسمية وكان ١,٨% حاجاً قد قالوا بأنهم سوف يذبحون قرب المخيم وأجاب ٠,١ %حاجاً بأنهم سوف يعملون توكيلاً و ٠,١%حجاج حاجاً في مكان آخر و٠,١% حجاج لم يجيبوا على هذا السؤال.
- أما المحرمين بالتطوع: فكانت نسبة كبيرة منهم بلغت ٥٦,٤% حاجاً قد أجابت بأنها سوف تذبح في المجازر الرسمية و ٢١,١%حاجاً قرب المخيم ونسبة بلغت ١,٨ %قالت بأنها سوف تعمل توكيلاً و٠,٦% حاجاً قالوا في مكان آخر و لم يجب على ٣,٥% حاجاً على هذا السؤال.
- أما الفئة التي لم تحدد نوع الحج الذي تحرم به: فكانت إجابة ٠,٦% منهم بأنهم سوف يذبحون في المجزرة و٠,٨% حجاج قرب المخيم و ٠,١ حاجاً سوف يعملون توكيلاً و ٠,٣ في مكان آخر و لم يجب ٣منهم على هذا السؤال.

٣,٥,٢,٥ سعر الذبائح وتكلفة عملية الذبح

إن لـــتعدد مصادر وأماكن شراء الذبائح ولزيادة المنافسة في البيع لكل جهة من الجهات المختصـــة وذلـــك بهـــدف الربح كالمجازر أو الأشخاص أو بهدف خدمة الحجاج أولاً كمشروع المملكة للهدي والأضاحي كل ذلك يؤدي إلى التفاوت في الأسعار كذلك إلى التفاوت في تكلفة عملية الذبح.

أولاً: نلاحظ من الجدول رقم (٨٦) التفاوت الكبير في الأسعار فنجد أن ما نسبته ١٠,٨ % من حجم الع

ينة من الحجاج تتراوح أسعار ذبائحهم ما بين ٣٠ ريال إلى ٢٤٠ريال كذلك ٢٨,٨% من الحجاج تتراوح أسعار ذبائحهم ما بين ٢٤٠ إلى ٣٠٠ ريال أما الذين تتراوح أسعار ذبـــائحهم مـــا بين ٣٠٠ إلى ٣٤٠ ريال فنسبتهم تصل إلى ١٩,٢% كذلك نلاحظ أن نســـبة ٢٧,٦% من حجم العينة تكون أسعار ذبائحهم من ٣٤٠ إلى ٣٦٠ ريال ونسبة ٤,١% مـــن الحجاج تتراوح الأسعار التي قاموا بالشراء بها ما بين ٣٦٠ إلى ٤٦٠ ريال بيـــنما نلاحـــظ أن نسبة ٣% من الحجاج تتراوح أسعار ذبائحهم أكثر من ٥٤٠ريال وأخيراً نجد أن نسبة ١٣,٦% من حجم العينة من الحجاج قد امتنعوا عن الإجابة.

ثانيـــاً: بالنسبة لتكلفة الذبائح التي قام الحجاج بدفعها لعملية الذبح فنلاحظ من الجدول رقم (٨٧) أن نسبة كبيرة لم تقوم بدفع شيء وذلك لقيامهم بعملية الذبح بأنفسهم دون الاعـــتماد على جهات أخرى وتصل نسبتهم إلى ٤٤,٤% من حجم العينة تحت الدراسة من الحجاج بينما نجد أن ٥٥,٦% من الحجاج قد قاموا بالاعتماد على جهات أخرى في عملية الذبح فنجد منهم ما يلي (ما نسبته ٤٦,٦% منهم قد قاموا بدفع أقل من ٣٠ ريال للذبـــيحة بينما ما نسبته ٩% منهم فتتفاوت أسعار الدفع ما بين ٣٠ ريال إلى أكثر من ٢٣٠ ريال.

٣,٥,٢,٦ مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي:

ونتناول المشروع من مختلف الأبعاد للتعرف هل هناك معرفة بالمشروع بعد تواجدهم في السعودية من عدمه.

٣,٥,٢,٦,١ المعرفة بوجود المشروع:

مـــن خـــلال الاستبيان الموجه إلى الحجاج وذلك بعد قيامهم بأداء مناسك الحج بالقليلة لا تعـــرف شـــيئا عن مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي وتقدر نسبتهم بـــ ٣٩,١% من حجم العينة المستهدفة من الحجاج. بينما نجد أن هناك مجموعة من بين أفراد العينة لديهم وعي بوجود المشروع وتقدر هذه النسبة بـــ ٥٣,٨% من حجم العينة بيـــنما نلاحظ أن ٧,١% من حجم العينة قد امتنعوا عن الإجابة ونرى ذلك من خلال الجدول رقم (٥٣).

ونجـــد أن معرفة الأفراد بوجود مشروع الإفادة يكون من عدة طرق كالجرائد والمطويات أو بواسطة المطوفين ورؤساء البعث الحجية أو أقرباء أو حجاج آخرون.

ونلاحظ من الجدول رقم (٥٤) أن ما نسبته ١٦,٥% من الحجاج علموا بوجود المشروع مـــن خلال أو بواسطة أقرباء هلم سبق لهم الحج من قبل ذلك بينما ما نسبته ١٢% قد عـــلموا بوجـــود المشروع وذلك بواسطة بعثات الحج الرسمية وهذا يدل على أهمية هذه النقطة لقيامها بالتوعية الجماعية والاتصال المباشر مع الحجاج وذلك بلغاتهم كذلك نجد أن معـــرفة الحجاج لهذا المشروع من خلال المطوف مهم ونجد أن نسبتهم تصل إلى ٩,٥% مـــن حجم العينة بينما ٨,١% من الحجاج قد علموا بالمشروع وذلك من خلال الجرائد والمطويـــات والتي تصل نسبتها إلى ٦,٤% من حجم العينة أما من خلال حجاج آخرين فنجد أن نسبة إيصال المعلومات تصل إلى ٧,٩% من الحجاج ونلاحظ عدم إجابة نسبة كـــبيرة مـــن العينة على هذا السؤال وتصل النسبة إلى ٣٨,٥% من حجم العينة (كل ما ســـبق نســـتنتج منه أن التوعية والإعلان لهما الدور الرئيسي في توعية الحجاج بالمشروع وأعماله.

نســـتنتج مـــن الجدول رقم: (٩٢) والذي يربط بين أنواع الحج ومعرفة الحجاج بأن مشروع المملكة يتولى ذبح النسك نيابة عن الحاج.

- أولاً بالنســـبة للمحرمين بالإفراد: نجد أن ٣,٩% حاجاً يعلمون بوجود المشروع وأنــه يــتولى ذبح النسك نيابة عن الحجاج في حين قال٦,٧% حاجاً بعدم معرفتهم ذلك و لم يجب ٢,١%حاجاً على هذا السؤال.
- ثانيـــاً المحرمين بالقران: فنجد أن ٣,٣% حاجاً منهم يعلمون بأن المشروع يتولى الذبـــح نيابة عن الحاج وأفاد ٣,٦%حاجاً قالوا بأنهم لا يعلمون بأن المشروع يقوم بالذبح نيابة عن الحجاج وامتنع عن الإجابة ١,٩% حاجاً.
- ثالـــثاً: المحرمين بالتمتع نجد أن ٢٧,٣%حاجاً يعلمون بأن مشروع المملكة للإفادة مـــن لحـــوم الهدي والأضاحي يتولى ذبح النسك عن الحجاج في حين قال ٣٢,٨% حاجاً وهي نسبة كبيرة جداً بأنهم لا يعلمون ذلك ونسبة كبيرة أيضاً لم تجب على هذا السؤال.
- أما الذين لا يعلمون نوع حجهم: فقد كانت إجابة ٢,٧% حاجاً بمعرفة أن المشروع يتولى الذبح و إجابة ٢,٣% حاجاً بعكس ذلك و لم يجب ١,٢%حاجاً على هذا السؤال.

٣,٥,٢,٦,٢ المعرفة بأعمال المشروع:

هـــنالك إدراك ووعي كبير من قبل أفراد العينة وذلك بالعلم بأن مشروع المملكة للإفادة مـــن لحوم الهدي والأضاحي يقوم باختيار الذبائح طبقاً للمواصفات الشرعية التي حددتها الجهـــات الشـــرعية المختصة فنجد أن نسبتهم تصل إلى ٥٨,١% من حجم العينة بينما اللذين لا يدركون بأن المشروع يقوم بالاختيار طبقاً للمواصفات الشرعية بلغت نسبتهم ١٥,١% من الحجاج المستهدفين في البحث.

ونلاحظ عدم إجابة ٢٦,٨% من حجم العينة على هذا السؤال وذلك من خلال الجدول رقم (٥٥).

أمـــا بالنسبة لشرعية توكيل المشروع بالنيابة عن الحجاج بتولي ذبح النسك نرى أن نسبة ٥٩,٧% يوافقـــون على هذا الرأي بينما ما نسبته ١٢,٦% يرون عكس ذلك وقد امتنع ما نسبته ٢٧,٥% من حجم العينة عن الإجابة كما نلاحظ بالجدول رقم (٥٦).

نـــرى من الجدول رقم: (٩٣) والذي يربط بين أنواع الحج ومن يقوم بالذبح في حالة عـــدم معرفة أن مشروع المملكة يتولى الذبح نيابة عن الحجاج وقد كانت الإجابة كالتالي:

- بالنســـبة لـــلمحرمين بالإفراد: نجد أن ٢,٧%حاجاً قالوا بأنه سوف يقوم بالذبح شخص متخصص وأجاب ١,٨% بأن شخص آخر سوف يتولى الذبح نيابة عنهم.
- أمـــا لـــلمحرمين بالقران: فنجد أن ٣,٥% منهم سوف يعطون مهم الذبح لجزار متخصص في حين أن ١,٢%منهم سوف يقوم شخص آخر بالذبح.
- المحرمين بالتمتع: أجاب نسبة كبيرة منهم ٢٣,٣٥ حاجاً بأن سوف يولون مهمة الذبح لجزار متخصص في حين أن ١٣,٦%حاجاً قالوا بأن شخص آخر سوف يتولى عملية الذبح نيابة عنهم.
- وقال الذين لا يعلمون نوع حجهم بأن جزاراً متخصصاً سوف يقوم بالذبح بنسبة ٣,٣%وقال ٠,٣%حاجاً بأن شخص آخر سوف يتولى المهمة.

٣,٥,٢,٦,٣ تفضيل التعامل مع المشروع من عدمه والأسباب

بالنظر إلى الجدول رقم (٦٠) نجد أن ٥٤,٣% من حجم العينة من الحجاج يفضلون التعامل مع مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي بينما ما نسبته ٢٧,٣% من حجم العينة لا يفضلون التعامل مع المشروع أما ما نسبته ١٩,١% من العينة لم يجيبوا على هذا السؤال.

وعند الأسباب التي أدت إلى تفضيل التعامل مع مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي فنجد من الجدول رقم (٦١) أن سهولة الحصول على قسائم الذبائح تحتل المرتبة الأولى في تفضيل المشروع وذلك بنسبة تصل إلى ٢١,١% من حجم العينة بينما نجد أن ١٠,٤% من الحجاج يفضلون المشروع وذلك بسبب توصية الأصدقاء والزملاء.

كذلك نسبة ١٠,٧% من حجم العينة يفضلون المشروع بسبب الاقتناع بمزايا المشروع بينما نجد أن السبب في عدم التمكن من التصرف بكامل الذبيحة تصل النسبة إلى ٥,٨% من حجم العينة بينما ما نسبته ٤,٣% من حجم العينة من الحجاج يفضلون التعامل المشروع بسبب الحرص على نظافة الأماكن المقدسة. أما بالنسبة للتفضيل التعامل مع المشروع بسبب الفتوى الشرعية للمشروع تصل نسبتهم إلى ٢,٧% من حجم العينة وأخيراً نجد أن ٤٥% من الحجاج لم يقوموا بالإجابة على هذا السؤال.

أما الأسباب التي أدت إلى عدم التفضيل الذبح من خلال مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي فنجد أن هناك أسباب مختلفة ومن أهمها:

عدم العلم بوجود المشروع وتصل نسبتهم إلى ١٨,٥% من حجم العينة كذلك عدم معرفة الحجاج بمزايا المشروع أدت إلى عدم التعامل مع المشروع ونجد أن نسبتهم تصل إلى ١١,١% من حجم العينة أما ما نسبته ١٠,٤% من حجم العينة لا يفضلون التعامل مع المشروع لارتفاع السعر.

واجد أن هنالك من يفضلون توزيع ذبائحهم بأنفسهم وليس من خلال المشروع ونجد أن نسبتهم تصل إلى ٧,١% من الحجاج المستهدفين في الاستبيان، وهنالك نسبة ٢,٤% من حجم العينة لا يفضلون التعامل مع المشروع وذلك لعدم الاقتناع بشرعية توكيل المشروع وأيضا هنالك نسبه ٢,١% من حجم العينة لا يفضلون التعامل مع المشروع وذلك بسبب صعوبة الوصول إلى مراكز التوزيع وذلك بسبب الزحام. كذلك نفس النسبة ٢,١% من

الحجـاج لا يفضلون المشروع لعدم الاقتناع بفعالية المشروع بسبب ما يرونه من مناظر مقززة بينما نجد أن من يتأثرون بسلوك الزملاء تصل نسبتهم إلى ١,٩% فقط من حجم العينـة. وقـد امتـنع عن الإجابة ٤٤,٢% من حجم العينة وذلك كما هو موضح في بالجدول رقم (٦٢).

يـبين لـنا الجدول رقم: (١٠١) والذي يقوم بالربط بين أنواع الحج وأسباب تفضيل للذبح من خلال المشروع:

- المحـرمين بالإفراد: إن من أهم أسباب تفضيل الذبح من خلال المشروع بالنسبة لهم هو سهولة الحصول على قسائم الذبح حيث ترى نسبة٢,٤% حاجاً ذلك ويرى ٠,٤ %حجـاج بـأن توصية أصدقائهم كانت السبب المباشر للذبح من خلال المشروع ويـرى ١,٢%حاجـاً بأنهم مقتنعون بمزايا المشروع و٠,٤% من الحجاج يرون أن ذبحهم من خلال المشروع هو حرصاً على نظافة الأماكن المقدسة ويرى ٠,٥%حاجاً بأنهم يختارون المشروع خوفاً من عدم تمكنهم من التصرف في الذبيحة بشكل كامل و نجد أن ٠,٥%حاجاً يرون بسبب الفتوى الشرعية و لم يجب ١,٩%حاجاً على هذا السؤال:
- المحـرمين بالقران: فيرى ١,٢%حاجاً منهم أن سهولة الحصول على القسائم قادتهم للذبح من خلال المشروع وأخبر٠,٣%حجاج بأن أصدقائهم وزملائهم أشاروا عليهم بـالذبح من خلال المشروع في حين يرى ٠,٦%حاجاً بأن اقتناعهم كان هو سبب اخـتيارهم لـلذبح عن طريق المشروع ونرى أن الحرص على نظافة الأماكن المقدسة كان هو سبب اختيار ٠,٣% حجاج للذبح من خلال المشروع وبسبب الخوف من عـدم الـتمكن من التصرف في كامل الذبحية اختار ٠,٤%حجاج الذبح من خلال المشروع ونرى أن ٠,١%حاجاً اقتنعوا بالمشروع بسبب الفتوى الشرعية وامتنع عن الإجابة ٢,٢%حاجاً.
- المحرمين بالتمتع: أن سهولة الحصول على القسائم كان هو السبب المباشر لاختيارهم لـلذبح مـن خـلال المشروع ٤,٩%حاجاً في حين يرى ٤,٥%حاجاً بأن سبب اخـتيارهم هـو توصية أصدقائهم وزملائهم بالذبح من خلال المشروع وقال ٤,٤ %حاجـاً بأنهم مقتنعون بمزايا المشروع. في حين أن ٣,٠% حاج بأن حرصهم على

نظافة الأماكن المقدسة هو الذي قادهم للذبح من خلال المشروع ويرى ٣,٩%حاجاً بأن عدم التصرف في كامل الذبيحة هو الذي قادهم للذبح من خلال المشروع ويرى ١,٥%حاجـاً بأن الفتوى الشرعية كانت هي السبب في اختيارهم للذبح من خلال المشروع.

- الفئة التي لا تعلم نوع إحرامها: ٠,٥%حاج يرون أن سهولة الحصول على القسائم قادهم للذبح من خلال المشروع و٠,١% بسبب الأصدقاء والاقتناع بمزايا المشروع وعـدم بسبب عدم التمكن من التصرف في كامل الذبيحة و٠,١% بسبب الفتوى الشرعية و٢,٨% لم يجيبوا على هذا السؤال.

يوضح الجدول رقم: (١٠٢) والذي يربط بين أنواع الحج وأسباب عدم تفضيل عدم الذبح من خلال المشروع:

- المحـرمين بالإفراد: يرى ١,٨%حاجاً بأن سبب عدم الذبح من خلال المشروع هو عدم علمهم بوجوده في حين يرى ٠,٤%حاجاً أن السبب كان لعدم معرفتهم بمزايا المشـروع و٠,٣% حجاج يرون أن الأسعار مرتفعة و٠,٣% حاجاً يؤكدون بعدم اقتـناعهم بفعاليـة بالمشروع ويقول ٠,٤% حجاج بأنهم يفضلون توزيع ذبيحتهم بأنفسـهم ويرى ٠,١%حاجاً واحد بأنه غير مقتنع بشرعية توكيل المشروع و٠,١ %حجاج تأثروا بسلوك أصدقائهم وزملائهم ويرى ٠,١%حاجاً أن صعوبة الوصول إلى مراكـز التوزيع هي سبب عدم تفضيلهم الذبح من خلال المشروع ولم يجب على هذا السؤال ٤,٨% حاجاً.

- المحـرمين بالقـران: يرى ١,١%حاجاً بأن عدم علمهم بالمشروع هو سبب عدم تفضيلهم الذبح من خلاله ويرى ٠,٦%حجاج أنهم لا يعرفون مزايا المشروع ويرى ٠,٣%حاجـاً بـأن ارتفـاع الأسعار هو الذي أجبرهم على عدم الذبح من خلال المشـروع ويـرى ٠,١%حجـاج بأنهم غير مقتنعين بفعالية المشروع ويفضل ٠,١ %حاجاً الذبح بنفسه ويرى حاج واحد بأنه غير مقتنع بشرعية توكيل المشروع ونجد ٠,١%حجـاج مـتأثرون بسـلوك زملائهم ويرى ٠,١%حاجاً أن مراكز التوزيع يصعب الوصول إليها لذلك لا يفضلون الذبح من خلال المشروع وامتنع عن الإجابة ١,٧% حاجاً.

♦ المحـــرمين بالتمتع: يرى ١٥,١%حاجاً بأن عدم تفضيلهم الذبح من خلال المشروع يعـــود إلى عدم علمهم بوجوده من قبل أو عدم معرفتهم بمزايا المشروع ٩,٤%حاجاً أو بســـبب ارتفاع الأسعار كما يرى ٩,٤%حاج أو عدم الاقتناع بفعالية المشروع ١,٥% ومـــنهم مـــن يفضل الذبح بنفسه ٦,٤%حاجاً وهناك ٢,٣%حجاج غير مقتـــنعين بشرعية التوكيل للمشروع و١,٨% حجاج متأثرون بسلوك زملائهم ١,٦ %حاجـــاً يرون بأن الوصول إلى مراكز التوزيع صعب جداً. وهناك نسبة كبيرة جدا تصل إلى ٣٦,٢%حاج امتنعت عن الإجابة على هذا السؤال.

♦ الفـــئة الـــتي لا تعلم بإحرامها: ٠,٤% حجاج لا يعلمون المشروع من قبل و٠,٥ حجاج لا يعرفون مزايا المشروع ٠,٤%حجاج يعتقدون بأن الأسعار مرتفعة و٠,٢ غـــير مقتـــنعين بفعاليـــة المشروع. ويفضل ٠,٣%حجاج منهم الذبح بنفسه ٠,٢ %صعوبة الوصول إلى مراكز التوزيع و لم يجب على هذا السؤال ١,٦%حاجاً.

٣,٥,٢,٦,٤ سعر الذبائح بالمشروع:

تعتبر الأسعار من أهم العوامل في سلوك الأفراد تجاه التعامل التجاري وهو المؤثر الرئيسي في زيادة ونقص عدد المتعاملين والمستهلكين.

ومـــن الجدول رقم (٦٣) نرى أن هناك نسب متفاوتة حول سعر الذبائح حيث نرى أن أسعار المشروع في نظر الحجاج مرتفعة ونجد أن نسبة ٣٠,١% من حجم العينة يعتقدون ذلـــك بيـــنما يرى ١٢,٦% من حجم العينة أن أسعار مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي أقل من البدائل الأخرى بينما يجد ١٤,٥% من حجم العينة أن الأسعار متقاربة مع البدائل الأخرى. أما بالنسبة لعدم العلم بالأسعار فنجد أن ما نسبته ٢٢,٥% مـــن حجـــم العينة يرون ذلك. بينما ما نسبته ٢٠,٢% من الحجاج لم يجيبوا على هذا السؤال.

٣,٥,٢,٦,٥ الأعمال التي يقوم بها المشروع ويشرف عليها:

كما هو واضح من العنوان سيتم تناول الأبعاد الخاصة بنظرة الحاج حول المشروع وتقبله للخدمات المقدمة.

١,٥,٦,٢,٥,٣ الإشراف من قبل الحكومة من عدمه:

نلاحظ ما لجدول رقم (٦٥) أن ما نسبته ٥٠,٨% من حجم العينة من الحجاج يعتقدون بأن حكومة المملكة العربية السعودية لا تشرف على هذا المشروع. بينما امتنع عن الإجابة ٣٣% من الحجاج الذين استهدفهم الاستبيان.

٣,٥,٢,٦,٥,٢ إجازة توكيل المشروع من قبل هيئة شرعية

يدرك الكثير من الحجاج تصل نسبتهم إلى ٥٥,٤% من حجم العينة أن توكيل مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي بالذبح نيابة عنهم جائز بينما لا يدرك ذلك نسبة تصل إلى ١٢,٥% من الحجاج. أما الذين امتنعوا عن الإجابة فتصل نسبتهم إلى ٣٢,١% من أفراد العينة المستهدفة ويتضح ذلك من الجدول رقم (٦٦).

أما من الجدول رقم (٦٧) نستنتج كذلك أن الكثير من الحجاج تصل نسبتهم إلى ٥٦,٧ % من الحجاج يدركون إلى أن هيئة شرعية متخصصة أجازت توكيل الحاج للمشروع بالذبح نيابة عنه بينما تصل نسبة الذين يعلمون ذلك إلى ١١,١% من حجم العينة بينما امتنع عن الإجابة ما نسبته ٣٢,٢% من الأفراد.

٣,٥,٢,٦,٥,٣ اختيار الذبائح وتذكيتها للمواصفات الشرعية.

بالنسبة لمراعاة المواصفات الشرعية من قبل المشروع يدركها الحجاج بما نسبته تصل إلى ٥٧,١% من حجم العينة بينما ١٠,٧% من حجم العينة يشكون في ذلك بينما امتنع عن الإجابة ما نسبته ٣٢,١% من حجم العينة ويتضح ذلك من الجدول رقم (٦٨)

بالنسبة لمعرفة الحجاج بالمشروع يقم بتزكية الذبائح وفقاً للمواصفات الشرعية ضمن الجدول رقم (٧٢) نجد أن ما نسبته ٤٢% من الحجاج يدركون هذا الشيء بينما نجد أ، ما نسبته ٢٥,٩% من حجم العينة يرون أنه لا يتم التزكية طبقاً للمواصفات الشرعية وذلك من قبل المشروع. أما ما نسبته ٣٢,١% من الأفراد فلم يجيبوا.

٣,٥,٢,٦,٥,٤ عملية شراء الذبائح وتأمين الجزارين من قبل المشروع:

لـــتغطية الطـــلب الكبير على الذبائح خلال موسم الحج لابد من الاعتماد على مصادر خارجية ويقوم مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي بشراء الذبائح مباشرة من مصادره الخارجية.

وبالنظر إلى الجدول رقم (٦٩) نجد أن نسبة ٤٢,٨% من الحجاج لا بد من الاعتماد على مصادر خارجية ويقوم مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي بشراء الذبائح مباشرة من مصادرها الخارجية.

وبالـــنظر بالجدول رقم (٦٩) نجد أن نسبة ٤٢,٨% من الحجاج يرون إلى أن المشروع يقـــوم بشراء الذبائح مباشرة من مصادرها الخارجية بينما يرى ٢٣,٩% من الحجاج بأن المشروع لا يقوم بالشراء مباشرة من مصادرها الخارجية بينما امتنع عن الإجابة ما نسبته ٣٣,٣% من الحجاج المستهدفين في البحث عن الإجابة.

أمـــا عن إشراف مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي مباشرة على عملية نقـــل الذبـــائح بحيث لا يعتمدون على جهات نقل أخرى نجد أن ٤٧,٦% من الحجاج يرون أن المشروع يقوم بالإشراف مباشرة على عملية نقل الذبائح بينما يرى ١٩,٤% من الحجـــاج إلى أن المشـــروع يعـــتمد على جهات أخرى في عملية نقل الذبائح من والى المشروع بينما هناك ٣٣% امتنعوا عن الإجابة وذلك كما هو ظاهر بالجدول رقم (٧٠).

إن توفـــير جزارين متخصصين للقيام بعمليات ذبح النسك في مشروع المملكة للإفادة من لحـــوم الهدي والأضاحي يوفر كثيراً على المشروع ويقدم خدمات جليلة للحجاج ويدرك معظـــم الحجـــاج ذلك كما هو موضح بالجدول (٧١) حيث نجد أن نسبتهم تصل إلى ٥١,٥% مـــن حجـــم العينة من الحجاج بينما هنالك نسبة ١٥,٨% من الحجاج يرون عكس ذلك أما عن الذين امتنعوا عن إجابة فتقدر نسبتهم بـــ ٣٢,٧% من حجم العينة.

٣,٥,٢,٦,٥,٥ تنظيم الذبائح والتخلص من النفايات من قبل المشروع:

أن حكومة المملكة العربية السعودية وحرصها على صحة الحجاج وتوفير الأجواء الصحية حتى يتمكنوا من أداء مناسك الحج تهتم كثيراً بالتخلص من النفايات الناتجة عن الذبائح في شـــهر الحج. وبما أن مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي من ضمن أحد الجهـــات الـــتي تشرف عليها الحكومة نجد الاهتمام بالتخلص من النفايات بطريقة تراعي صحة الحجاج ونظافة البيئة. ويدرك هذه الأشياء الكثير من الحجاج فنرى من الجدول رقم (٧٣) إلى أن نسبه كبيرة تصل إلى ٥٣,٨% من حجم العينة يرون إلى أن المشروع يهتم بالنظافة ويراعي صحة الحجاج.

بينما يعارض ذلك ١٣,٩% من الحجاج ويرون العكس تماماً. أما من امتنعوا عن الإجابة على هذا الاستفسار فتصل نسبتهم إلى ٣٢,٣% من حجم العينة.

٣,٥,٢,٦,٥,٦ توزيع لحوم الذبائح على الفقراء بالحرم والدول الإسلامية.

إن مـــن الأمور التي يقوم بها مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي هو قيامه بتوزيع لحوم ذبائح النسك على فقراء الحرم.

ونلاحـــظ مـــن الجـــدول رقم (٧٤) أن ما نسبته ٥٣,٢% من حجم العينة من الأفراد يدركـــون إلى أن مشروع الإفادة يقوم بتوزيع الذبائح على فقراء الحرم بينما يرى عكس ذلك ما نسبته ١٣,٧% من حجم العينة.

كذلـــك نجـــد أيضـــاً أن المشروع يقوم بنقل ما يفيض عن حاجة فقراء الحرم إلى الدول الإســـلامية وتوزيعهـــا على الفقراء. فهناك ما نسبته ٥٢,٢% من الحجاج يدركون هذا الشـــيء بيـــنما هناك نسبة ١٩,٥% من حجم العينة يرون عكس ذلك هو أن المشروع لا يقـــوم بـــنقل الفـــائض إلى الدول الإسلامية وتوزيعها على الفقراء وأخيراً نلاحظ أن مـــن امتـــنعوا عـــن الإجابـــة مـــا نســـبتهم ٢٨,٣% من حجم العينة وذلك موضح في الجدول رقم:(٧٥).

٣,٥,٣ هل توجد فروق بين قبل وبعد الحج:

والإجابة لا توجد فروق بين قبل وبعد الحج من حيث إدراك ووعي الحاج وذلك حسب الجداول أرقام: (٥٣) و (٥٤) و (٥٥). ولعل المقلق في الأمر أن الجدول رقم (٥٤) يعكس لنا أن الوسائل غير الإعلامية كالأقارب والبعثة والحجاج الآخرين أكثر فعالية من الوسائل الإعلامية وخاصة بعد الحج. مع وجود نسبة كبيرة جاهلة بالمشروع قبل وبعد الحج الأمر الذي يجعلنا نعتقد بعدم فعالية وقدرة الوسائل الحالية في إيصال المشروع وأهدافه للحاج. وأن هناك حاجة ملحة لتطوير وسائل مغايرة ومختلفة عن الوسائل الحالية في التعامل مع المشروع وإيصال أهدافه ورسالته للمستهلك الحاج الذي يهتم بالقيام بالدور الصحيح استنادا على الجهد المبذول منه.

الاستراتيجية التسويقية العامة للإفادة من لحوم الهدى

مشروع المملكة العربية السعودية

٤ مقدمة:

الذبـــح للهدى نسك هام يقوم به الحاج لغرض إتمام حجة الفريضة له، وعادة ما يتكـــلف الحاج الكثير للقيام بها ولا تتاح له الفرصة دوما لتكرارها. لذلك يحرص الحاج على أن تسير العملية بصورة صحيحة نظرا لأهميتها الروحية له علاوة على المشقة والكلفة التي سيتحملها للوصول لهدفه وهو أن يتقبل الله عمله ويثيبه عليه. لذلك يتوقع أن يكون الحـــاج حريصـــا عـــلى أداء الشـــعيرة بدون شوائب أو شكك. وعليه سنركز عند بناء الاستراتيجية على تحقيق هذا البعد من قبل المشروع. وهو طمأنة الحاج إلى أن المشروع له نفس درجة الحرص والرغبة في أن يكون حج الحاج كاملا خالي من الشوائب فيما يختص باختيار وذبح وإيصال الذبيحة لمستحقيها كما جاء في القرآن ومراعية للمذهب المتبع من قبل الحاج.

ونهدف من بناء الاستراتيجية لتحقيق هدف مشروع المملكة العربية السعودية وهو أن يذبح جميع الحجاج هديهم وصدقاتهم من خلال المشروع حتى تكون الفائدة أقصى ما يمكن. وبالتالي القضاء على الجوانب السلبية للذبح خارج المشروع وزيادة استفادة فقراء المسلمين من الذبائح في مختلف دول العالم بعد اكتفاء.

ترتكـــز الاستراتيجية المراد تطبيقها خلال العام الحالي ١٤١٩ هـــ على بناء بعد إيجـــابي يربط بين الحاج والمشروع هدفه دعم الحاج في أداء نسكه بيسر وسهولة وإتاحة الفرصة له لخدمة فقراء المسلمين بإيصال الهدى والصدقات لهم بعد أن يكتفي فقراء الحرم مصداقا لقوله تعالى (والبدن جعلناها لكم من شعائر الله لكم فيها خير فاذكروا اسم الله عليها صواف فإذا وجبت جنوبها فكلوا منها وأطعموا القانع والمعتر كذلك سخرناها لكم لعلكم تشكرون) سورة الحج ٣٦.

وعند بناء الاستراتيجية نود أن نركز على أهمية تقليل التكلفة إلى أبعد حد حتى لا يتحمل الحاج تكاليف ليس لها صلة سوى جذبه نحو الذبح في المشروع. وبالتالي سيكون

الخيار المراد تنفيذه هو أُقل الخيارات تكلفة وأكثرها فعالية في إقناع الحاج بدور المشروع خاصة وأن الوعي بالمشروع لا يعتبر جيد.

وهــناك نوعــان من الاستراتيجيات المراد تطبيقها واحدة تختص بالحاج والأخرى تختص بالمنافسة واحتوائها.

٥ رسالة ورؤية المشروع:

ونســتعرض في هــذا الجزء رسالة المشروع ورؤيته حتى نظهر الأسس التي بنيت عليها الاستراتيجية وتهدف لتحقيقها. فالأبعاد والأدوات المستخدمة ستكون مركزة على تحقيق رسالة المشروع والوصول لهذه الرؤيا.

ورســالة المشروع هي " يسعى مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهــدى والأضــاحي كمشــروع خيري إلى إفادة فقراء المسلمين من لحوم الهدى خارج الممــلكة بعد اكتفاء فقراء الحرم. وتمكين الحاج من أداء نسكه بيسر وسهولة، مع الحرص على ضمان نظافة البيئة في الحرم".

تم اســتخدام رؤيــا طورها الباحثون وتدور حول (**فكلوا منها وأطعموا البائس الفقير**) وبالتالي نهدف من هذه الرؤيا الإيضاح للحاج حقيقة هامة وهى أن الحاج سينال الأجر نتيجة لأدائه جزء من الشعيرة الدينية بسبب قيامه بالذبح مع المشروع لأن المشروع ونيابة عن الحاج سيوصل الذبائح للفقراء المستحقين. وهنا يجب أن نركز على بعد إعادة الهيكلة وتخفيض سعر الذبيحة كجزء من الاستراتيجية التي سيتم تنفيذها هنا.

٦ أولاً: استراتيجية المستهلك:

وعناصر الاستراتيجية التي نسعى لتنفيذها هي:

١. أدوات تعكس رسالة المشروع وهدفه وإقناع الحاج بها وجدوها.
٢. خفض تكلفة الذبيحة وخاصة الجزء المدفوع من الحاج للحصول على خدمات المشروع.
٣. الوسائل الإعلامية المستخدمة لإيصال الرسالة.
٤. الإعلان موجه بلغة الحاج صوتا وكتابة.
٥. أن يتم عرض ثلاثة أنواع من الكوبونات مختلفة السعر.

٦،١ أدوات الاستراتيجية:

سيتم استخدام عدد من الأدوات الهامة التي ستعطى رسالة واضحة للحاج حول المشروع الخيري وهدفه وتطمئنه على نسكه بدون أي شوائب. وتتكون هذه الأدوات من العناصر التالية:

١. عقد الالتزام.
٢. كوبونات مختلفة التوقيت للذبح.
٣. منشورات تشجيعية.
٤. فيلم لمدة دقيقة واحدة.
٥. وشريط أوديو.
٦. مطويات.
٧. المعلقات.
٨. اللغة المستخدمة.

٦,١,١ عقد الالتزام:

عادة ما يهتم الفرد عندما يجد نفسه أمام علاقة تعاقدية من خلالها يضمن أن الطرف الآخر سيلتزم بهذا العقد وسيحترمه ويضمن نقل العبء والذنب عنه. عادة ما

يهـــتم الفرد بالكلمة المكتوبة كنوع من الالتزام الحرفي حتى يطمئن الحاج من إتمام نسكه بطـــريقة صحيحة. فالتكاليف التي يتعرض لها الحاج ورغبته في الأجر تجعله حذرا. ويعتبر أسلوب جديد وغير متعارف عليه عالميا إلا من خلال الضمانات المقدمة للسلع والمنتجات الكماليـــة. واستخدامه هنا هو نوع من الضمان للحاج ونقل أي مسؤولية لجهة مسؤولة تخاف وتراعي الله في أعمالها. وبالتالي يتوق أن تكون وسيلة جذب وطمائنة للحاج حول إتمامه لنسكه حيث نجد أن هناك نبرة عدم ثقة وخاصة عند قيامنا بالدراسة النوعية.

ونقترح نص العقد كالتالي مع كتابته بلغة الحاج:

عقد التزام

يلـــتزم البـــنك الإسلامي كطرف أول وهو هنا المشرف والمنفذ لمشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدى والصدقات.

تجاه الحاج :.............................(اسم الحاج).

١. أن يقوم باختيار الذبيحة التي تتفق مع الشروط الشرعية للهدي والصدقات.
٢. أن يـــتأكد مـــن مـــراعاتها للشـــروط الصحية وأن يتم ذبحها بالأسلوب الشرعي الإسلامي.
٣. أن يفيـــد فقراء المسلمين من المقيمين في منطقة الحرم وبعد اكتفائهم يقوم بإيصالها لفقراء المسلمين حول العالم.
٤. وان يقدم البنك الإسلامي للتنمية جزء من الذبيحة للوكيل حال طلبه لها.

طرف أول:	طرف ثاني:
البنك الإسلامي	الحاج:

٦,١,٢ كوبونات الذبح الزمنية:

جـــزء كبير من الحجاج يستند في كون المشروع يهمل بعد ديني هام حول الذبح في نفس اليوم ويتم بالتالي عرض ٣ أنواع من الكوبونات كل كوبون يحدد يوم الذبح من خلالــه. فلأغـــنام المذبوحة في اليوم الأول لها كوبون محدد ويكون سعره أعلى من اليوم الـــتالي بـــ ٣٠ ريال والذبح في اليوم الثاني أعلى من اليوم الثالث بثلاثين ريال. مع أهمية إصـــدار الكوبونـــات بالحاسب الآلي ومن خلال رقم الكوبون يستطيع الكمبيوتر اطلاع المشـــتري الوقت الذي سيتم ذبح الذبيحة إنشاء الله ويطبع له. لأن الذبح في المجزرة يتم بحجـــم محـــدد كل يوم وبالتالي لن تكون هناك صعوبة في الإجابة على الحاج الراغب في معـــرفة وقت تزكية ذبيحته. وهذا يساعد على الاستجابة لعدد كبير من الحجاج الراغبين في الذبح مع المشروع بما يتفق مع مذهبهم.

٦,١,٣ المنشورات:

وهـــي عبارة عن صفحة يركز فيها على تطور الخدمة المقدمة وحجم المستفيدين كـــل عام داخليا وخارجيا. الهدف تكوين نوع من الاعتقاد بالدور الذي يقوم به البنك لـــتحقيق الاســـتفادة من اللحوم. وهي عبارة عن ورقة فيها جدول ورسم بياني فقط مع الرؤية الخاصة بالمشروع (**فكلوا منها وأطعموا البائس**). وأهمه أن الذبح وتواجد الذبيحة في المشـــعر الحـــرام وليس في مكان آخر. يضاف لها أهمية سرعة التوصيل لمختلف الدول الإسلامية للذبائح.

٦,١,٤ المطويات:

ويحقـــق من خلالها بعدين الأول يهتم الحاج بتواجدها معه كل وقت ويستخدمها وعلي جنبها يتم طباعة خارطة لمنطقة المشاعر أو ما هو مطلوب منه لإكمال ركن الحج وحسب المذهب الذي يتبعه الحاج (حتى لا يستشعر بتواجد تميز أو أن الخلاف في التطبيق لن يهتم به). والهدف منها استمرار تذكير الحاج بالمشروع وربما تحدثه مع غيره عند الراحة حول المطويـــة والجوانب الإيجابية فيها. وأن الذبح يجب أن يتم المشعر الحرام وأن الذبائح شرعاً يجب أن تساق إلى المشعر الحرام وليس في دولهم. وحجم الاستفادة منه.

٦,١,٥ المعلقات:

وهـــي وسائل تعريف كبيرة يستخدم من ضمناه العقد في الخلفية أو المنشور مع التركيز بخـــط كبير على رؤية المشروع (فكلوا منها وأطعموا البائس). والتحدث في جملة بسيطة أو جملتين هن هدف المشروع مثل :

(تأكد من إتمامك لنسكك بنحر هديك بالأسلوب السليم مع المشروع).

(ساعد المسلمين في الاستفادة من لحوم هديك تعاون مع المشروع).

(فقراء المسلمين لهم نصيب في لحم هديك (وأطعموا البائس الفقير) أذبح في المشروع)

(مشروع المملكة يوفر لك:

ذبيحة شرعية ... ويوصلها لمستحقيها.)

(دعمك للمشروع يعنى فائدة لفقراء المسلمين)

(أليسوا هم أحق بها بدلا من تركها)

مع وضع صور توضح الذبح في المشروع وصور للمستفيدين من مختلف دول العالم.

وأن الذبح يجب أن يتم في المشعر الحرام ويساق الهدى إلى مكة المكرمة.

٦,١,٦ الفيلم:

وتكـــون مدتـــه دقيقة واحدة يدور حول المستفيدين من المشروع ومراحل الذبح داخل المشروع ويتحدث فيه معالي الدكتور أحمد على عن هدف المشروع. وتتكون من العناصر التالية:

١. اختيار الذبيحة.
٢. الذبح بما يتفق مع الشرع.
٣. التوزيع لفقراء الحرم (وليس للمتحلقين حول المشروع) صور لأربطة مكة.
٤. التوزيع لفقراء المسلمين في مختلف دول العالم.
٥. أن الذبيحة يجب أن تساق وتذبح في المشعر الحرام.

٦,١,٧ شريط أوديو:

وهـــو شريط صوتي يركز على جوانب إيجابية في المشروع وخاصة النفع للحاج ولفقـــراء المسلمين مع التركيز على الآية القرآنية (وأطعموا البائس الفقير). وهذه الجوانب هي:

١. اختيار الذبيحة
٢. الذبح بما يتفق مع الشرع.
٣. التوزيع لفقراء الحرم (وليس للمتحلقين حول المشروع).
٤. التوزيع لفقراء المسلمين.
٥. دبلجة أصوات في الخلفية مهمة (للمواشي والدعاء من المستفيد).
٦. مع التركيز أن الذبح والهدى يجب أن يكون في المشعر الحرام.

٦,١,٨ اللغة المستخدمة:

لإنجـــاح الســـابق يجب أن تكون الأدوات السابقة بكافة لغات الحجاج وبدون اســـتثناء من خلال ترجمة صحيحة وما يقابلها وليس بترجمة حرفية. وعادة ما يعنى ذلك استخدام تسعة لغات هي السائدة في الدول الإسلامية.

٦,٢ الوسائط المقترحة:

الفيلم والمنشورات والمطويات يقترح عرضها ونشرها في المواقع التالية وقبل دخول أو مع دخول وتواجد الحاج وقبل بدئه بالنسك:

١. ســـفارات المـــلكة حيـــث يتحصل الحاج على التأشيرة. (منشورات، معلقات، مطويات، وعقد الالتزام والفيديو والأديو)
٢. مع جوازات الحجاج (عقد الالتزام والمطوية).
٣. في الطائرات (عقد الالتزام والمطوية).
٤. في مركـــز استقبال الحجاج في المطارات (معلقات، فيديو، أوديو، منشورات، عقد الالتزام، مطوية).
٥. في مراكز التفويج (معلقات، فيديو، أوديو، منشورات، عقد الالتزام، مطوية).

٦. التلفزيون السعودي (فبلم الفيديو).

٧. الراديو (الشريط).

٨. حول المسجد الحرام والمسجد النبوي (معلقات، منشورات، ستاند).

ويجب إيضاح أن تأثير الصحف وحسب الدراسة غير مجدي ومكلف مقابل هذه الوسائط وبالمعلقات.

٧ ثانياً: استراتيجية احتواء المنافسة:

هناك جانبان للمنافسة الأول ويرتكز على بيع الذبيحة من صغار التجار والثاني القائمون بعمـــلية تذكية الذبيحة. وكلاهما معا يمثلا عنصر المنافسة والاستراتيجية ترتكز على إلغاء دور الفـــئة الـــثانية مـــع السماح للأولي بالعمل والمنافسة وتحيد فائدهما من الذبح المباشر الرخيص.

٧,١ صغار التجار:

وتســـتند هذه الاستراتيجية على التركيز على جانب العرض وتحييد دور المنافسين خارج المشـــروع. من خلال استقطاهم وجعل عملية الشراء والذبح تتم تحت سيطرة المشروع ويســـدد الحـــاج تكلفة الذبح. ويتم ذلك من خلال نقل المنافسة خطوة أعلى حيث يتم تخصص واحدة من المجازر المتوسطة (ثمانون ألف رأس (المعيصم)) لصالح احتواء المنافسة.
وتـــتم العملية من خلال تحديد واحدة من المجازر الثلاث التي يتم تشغيلها من قبل البنك وخاصـــة مجـــزرة المعيصم رقم (١). ويؤجر كل واحد من المستأجرين الحاليين في المجزرة البديلة واحد من الحظائر الحالية التي يخزن فيها المتعهد لصغار التجار وأمام كل حظيرة يتم وضع كشك يتواجد فيه شخص من قبل البنك الإسلامي ومن قبل المؤجر. ويتجه الحاج الـــراغب في الشراء من التجار للمفاصلة وتحديد السعر للكشك ويتفق مع مندوب التاجر ويختار الذبيحة. ومن ثم يسدد لمندوب البنك قيمة وأجور الذبح والتخزين والنقل والتوزيع مع إعطائه الحق في الحصول على الذبيحة. ويتجه بعدها للساحة مع الذبيحة وتذبح أمامه كما يتم حاليا مع الوكلاء. والمساحة كافية لدخول الفرد وقيامه بالنسك هنا والطاقة مائة

ألــف كافيــة لاحــتواء المنافسة. ولكن يجب تنظيم حركة الدخول والخروج من المجزرة بصورة تضمن عدم الازدحام وسهولة الحركة.

فالمنافســة حاليا ومن خلال الذبح العشوائي وترك الذبائح تستفيد من فرق تقديم الخدمة وتــباع المواشي بسعر أفضل. فالحاج يقارن السعر النهائي للذبيحة مع البنك (سعر البنك يعكــس سعر الرأس مضاف له الذبح والتوزيع وخلافه). والتاجر يبيع الذبيحة بسعر أقل وعادة ما تكلف عملية الذبح ١٠ ريال فقط. وهنا يستطيع التاجر أن يكسب من تسعيره مع انخفاض كلفة الذبح بصورة أكبر.

٧,٢ المزكيين:

وبالنســبة للراغبين في العمل ولاحتواء الحاجة للعمالة يمكن أن نكون وظائف للجزارين المؤقــتين يــتم عرض وظائف مؤقتة في المجازر لهم في نفس الموسم. والهدف هو احتواء التــنافس من قبل الجهتين المؤثرة والمعرقلة للبنك للقيام بدوره. ويمكن توجيههم للعمل في المجزرة من خلال توظيفهم للعمل وبسعر رمزي أو مكافأة وبأسلوب يختلف عن الأسلوب الحالي المستخدم من قبل البنك. وعادة ما يكونوا من الأفراد العاملين في المطابخ في منطقة جدة ومكة.

٨ ثالثا: استراتيجية تحيد الموردين:

ونهــتم مــن خلال هذه الاستراتيجية بالقضاء على الضغوط الاحتكارية من قبل الموردــين الحــالين نظرا لصغر حجمهم (ثلاثة أو خمسة إذا أضفنا متوسطي الحجم) من خــلال إتاحــة الفرصة للدول الإسلامية أعضاء البنك الإسلامي في الدخول في المناقصة بهدف زيادة حجم المنافسة وعدم قصرها على التجار المحليين نظرا لأن هدف المشروع غير ربحي وفائدته يجب أن تعم المسلمين.

٩ الاستنتاجات:

ويمكن تقسيم الاستنتاجات إلى أجزاء رئيسية هي كالتالي:

٩,١ المنافسة:

- أن اكـــثر أنواع الخرفان المتوفرة هي البربري والحري ويرجع ذلك إما لتفضيله عن غيرة أو توفره بشكل كبير أو انخفاض سعره.
- تتراوح أسعار المواشي لدى أفراد العينة ما بين ٢٠٠ إلى ٤٠٠ ريال
- تتراوح متوسط أسعار الذبائح المشتراة ما بين ٢٦٠ – ٤٠٠ ريال.
- حـــددت نسبة من أفراد العينة المساهمة كصيغة للتعاون مع مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي .
- لا يقوم المشروع بعملية الذبح في أيام التشريق ويعتبر ذلك من أسباب عدم تعاون الملاك مع المشروع .
- لم يتم تحديد المصادر التي يحصل الملاك على المواشي منها .
- مواقع الحظائر التي يمتلكها أصحاب الحظائر في المجزرة البديلة تتركز في مواقع محددة كموقع الشرائع والعسيلة .
- هـــنالك نسبة كبيرة من أفراد العينة لا يمتلكوا احواش ويعتبروا تجار مواشي وليسوا منتجين.
- هـــنالك نسبة كبيرة من حجم العينة ترغب في التعاون مع المشروع وذلك ضمن صيغة محددة كالقيام باستيراد المواشي للمشروع أو القيام بالبيع من خلال المشروع.
- يرجع بعض أفراد العينة أسباب عدم التعاون مع المشروع وذلك لان المشروع يعتبر منافس خطير يؤثر على أعمالهم.
- يلاحـــظ أن هنالك نوع واحد من الماعز والذي يقوم المنافسون بتوفيره وهو الماعز البيشي.

٩,٢ المستهلك:

- أكثر أنواع ذبح النسك انتشاراً هو الهدي ثم يأتي بعد ذلك الأضاحي.
- عدم الاستفادة الشخصية من الذبائح من قبل نسبه كبيرة من الحجاج ويكون مصير الجزء غير المستفاد من معظمه ترك في مكان الذبح.
- كثرة توافر مراكز الحصول على القسائم (الكوبونات) له دور كبير في تسهيل شراء الحجاج لهذه الكوبونات.
- نستنتج بالنسبة للعلم بوجود المشروع إلى أن نسبة ليست بالقلية لا يعلمون بوجود المشروع وممكن أن يرجع ذلك إلى عدم انتشار فروع للمشروع وليس هناك طريقة لإيصـــال المعـــلومات عن المشروع للحجاج لذلك يجب توعية ونشر إعلان عن أعمال المشروع ونتائجه وخدماته.
- مستوى التعليم للحجاج ينحصر بين المستوى الثانوي والجامعي.

٩,٣ المشروع:

- أسعار الذبائح في المشروع عالية مقارنة بالبدائل الأخرى.
- إن مـــن أكثر الأسباب عدم تفضيل الذبح من خلال المشروع عدم علمهم بوجود المشروع أو خدماته.
- كانت للفتوى الشرعية بجواز توكيل المشروع عنهم في عملية ذبح النسك لها فاعليه جيدة في سلوك الحجاج بالتعامل مع المشروع.
- مـــن أسباب تفضيل الحجاج والتعامل مع المشروع توفير الجهد وسهولة الحصول على القسائم كذلك الفتوى الشرعية بالإضافة إلى مزايا المشروع الأخرى .
- نجد أن أكثر مواقع الشراء من المجزرة ثم من الباعة المتجولين.
- نسبه كبيرة من الحجاج لا يدركون البدائل المتاحة أمامهم للذبح.
- نســـتنتج مـــن الإجابـــات بان مشروع الافاده من لحوم الهدي والأضاحي ناجح ومقـــبول لدى كثير من الحجاج لكن هنالك مشكلة تتمثل في عدم معرفة الحجاج عـــن المشـــروع بنسب متفاوتة بين ٧٪ إلى ١٤٪ من حجم العينة عن المشروع والأعمال التي يقوم بها .

- هنالك طرق ذات فاعليه كبيره للتعرف على المشروع وهم المطوفين ورؤساء بعثات الحج.
- هنالك ما نسبته ٧% إلى ١٤% امتنعوا عن الإجابة على بعض أسئلة الاستبيان أو تجاهلوها لعدم معرفتهم بالإجابة.
- هـــنالك نسبه كبيره من الحجاج ذوي الجنسية التركية لا يعرفون بوجود المشروع وذلك يعود إما لتفضيلهم الذبح خارج المشروع أو لعدم معرفتهم بالمشروع.
- يرغب حجم كبير من أفراد العينة في التعاون مع مشروع المملكة للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي .
- يفضل الكثير التعامل مع المشروع ويرجع ذلك لسهولة الحصول على قسائم الذبح أو لتوصية الأصدقاء.
- يقـــوم المشروع بتوزيع لحوم الذبائح على الفقراء في الحرم كذلك على الفقراء في الدول الإسلامية الأخرى.
- يقـــوم معظـــم الحجاج بشراء نسكهم بأنفسهم والبعض يعتمد على أقرباء لهم أو بواسطة المشروع أو رئيس البعثة الحجية.
- يلاحظ أن معظم أفراد العينة من العاملين بالقطاع الخاص.
- يلاحظ أن نسبه كبيره من الحجاج الأتراك قد حجوا اكثر من مره.

١٠ التوصيات:

١. توفـير مساحة قريبة من الحظائر وذلك لوضع المواشي التابعة لهم حتى يمكن تلبية طلبات الحجاج بأسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة وجهد ممكنان

٢. إعطاء أولوية لتوعية الحجاج بأنواع الحج وعلاقته بالذبائح.

٣. التركيز على توعية الحاج ببدائل الذبح المتوفرة ومزايا الذبح من خلال المشروع.

٤. الأخذ في الاعتبار عند تصميم حملات التوعية أن متخذ قرار الذبح هو الحاج، وان لـرئيس البعـثة تأثيرا هاما في القرار وبالتالي اعتبارهما المستهدفين من حملات التوعية.

٥. إعـادة النظر في تحجيم المجاور (downsizing) و توسيع رقعتها الجغرافية لتشمل اكبر قدر من الحجاج.

٦. دراسة تصميم آلية تسيطر على سلبيات إلقاء مخلفات الذبح في مكان الذبح، وعـدم الاسـتناد المطلق إلى عدم نظامية الذبح خارج المشروع. حيث أن الآليات الإلزامية لجهات الرقابة غير فعالة بدرجة كافية.

٧. إعـادة النظر في آليات تقويم حملات تسويق خدمات المشروع في السابق، إذ توجد نسبة كبيرة من الحجاج ليس لديها أي علم بوجود المشروع.

٨. الـتركيز عـلى وسـائل الإعلام والإعلان الفعالة في موطن الحاج لإعلامه بالمشروع والإعلان عن خدماته وإيجابياتها.

٩. الـتركيز عـلى إبراز التزام المشروع بالمواصفات الشرعية للذبح في اتصالاته الإعلامية والتسويقية.

١٠. تـرويج فـتوى جواز التوكيل للذبح لغرض زيادة المستفيدين من خدمات المشروع.

١١. تطعيم الحملات الإعلامية والتسويقية بمزيج من سلبيات الاعتماد على الذات وعـلى الغير في الذبح خارج المشروع، كاستراتيجية ردع تساهم في تفعيل

الحملات الإعلانية والتسويقية لبعض الحجاج الذي تكون درجة استجابتهم أسرع لهذا النوع من التصوير للواقع.

١٢. توضيح مبررات فوارق السعر بين الذبح من خلال المشروع والذبح خارج المشروع، لترشيد قرار الحاج الخاص بالذبح وجعله يميل إلى اتخاذ قرار الذبح من خلال المشروع.

١٣. توضيح ابتعاد المشروع عن الأهداف التجارية، وتركيزه على الأهداف السامية المرتبطة بقرار تأسيسه من خلال الحملات الإعلامية المركزة.

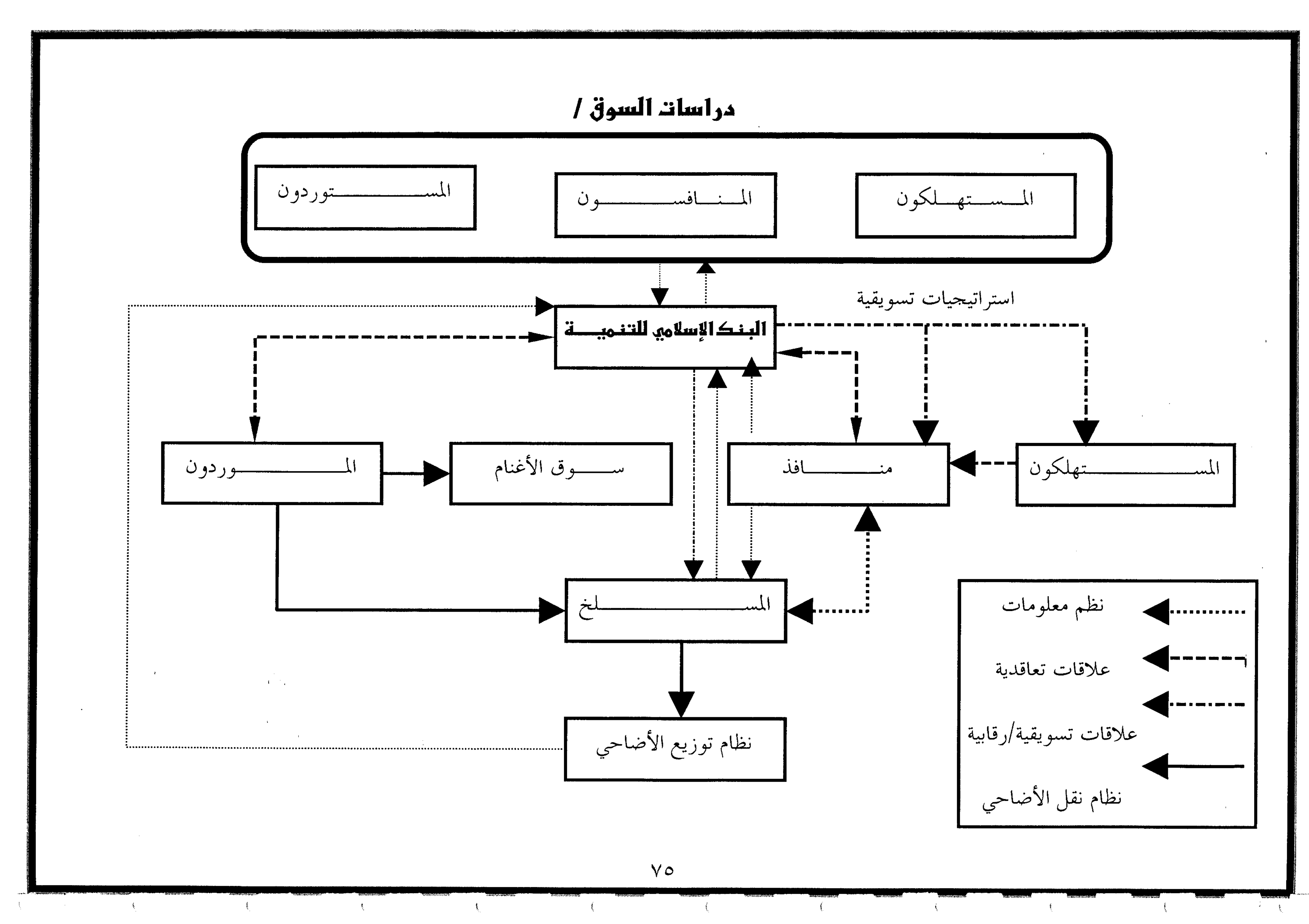
١٤. العمل على إشعار الحاج بان ما ينعم به من إيجابيات التخلص من النفايات ودرء الأمراض المصاحبة لتلك النفايات هي في جانب كبير من أثار فعاليات المشروع.

١٥. العمل على الاستفادة من كون معظم الحجاج يقدمون بالطائرات والعمل على التواصل معهم في طائراتهم عن طريق الوسائل الإعلامية والترويحية.

١٦. الاستمرار في تسهيل مهمة توفير الكوبون للحاج، والنظر في البدائل التقنية، كالآلات المشابهة لآلات الصرف.

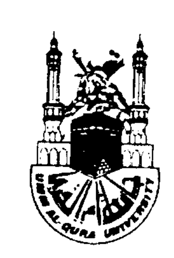
١٧. العمل على زيادة فعاليات إلزام منع الباعة المتجولون، والذبح خارج المجازر.

١٨. توسيع نطاق عمل المشروع ليشمل اكثر من مجزرة.


دراسات السوق /
المستهلكون
المنافسون
المستوردون
استراتيجيات تسويقية
البنك الإسلامي للتنمية
المستهلكون
منافذ
سوق الأغنام
الموردون
المسلخ
نظام توزيع الأضاحي
نظم معلومات
علاقات تعاقدية
علاقات تسويقية/رقابية
نظام نقل الأضاحي

فهرس ا يات

الموضوع	رقم الصفحة





المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج

الجزء الثاني:

دراسة الهيكل الإداري

الموضوع	رقم الصفحة

الموضوع	رقم الصفحة
٤ – ٢ تحليل نفقات التشغيل والصيانة :	٢٢
الفصل الثالث : برنامج إعادة الهيكلة :	
المبحث الأول : النقد والتحليل .	
١) – نشاط إعادة الهيكلة للمشروع :	٣٦
٢) – أهداف إعادة الهيكلة :	٣٨
٣) – تقييم عام للذات :	٣٨
٣ – ١ أسلوب التشغيل :	٣٩
٣ – ٢ ملاحظات عامة :	٤١
٤) – أهداف المشروع :	٤٦
٥) – رسالة المشروع :	٤٧
٦) – لجنة الإفادة من لحوم الهدي والأضاحي :	٤٧
٧) – مكتب الأضاحي :	٥٠
٧ – ١ أعمال المكتب الحالية :	٥٢
٧ – ٢ ملاحظات عامة عن مكتب الأضاحي:	٥٦
٨) – لجنة الأشراف على التشغيل والشحن:	٥٩
٨ – ١ أهداف اللجنة :	٦٠
٨ – ٢ مهام اللجنة :	٦١
٨ – ٣ ملاحظات عامة :	٦٤
٩) – لجنة الإعلام والتسويق :	٦٨

الموضوع	رقم الصفحة
٩ – ١ ملاحظـات عامـــة :	٦٩
المبحث الثاني : خطوات إعادة الهيكلة .	
١) – مقدمـــة :	٧٢
١ – ١ خصـائص الـــهندرة :	٧٢
١ – ٢ أهـداف عمليـة الـــهندرة :	٧٤
١ – ٣ عوامل فعاليـــة إعـادة الهيكلـة :	٧٤
١ – ٤ الخصائص المطلوبـــة فـي القيـادة :	٧٤
١ – ٥ خصـائص فريـق العمـل :	٧٥
١ – ٦ عوامل نجاح عمليـــة إعـادة الهيكلـة :	٧٥
١ – ٧ عوامل فشل عمليـــة إعـادة الهيكلـة :	٧٧
٢) – أهـداف ورسـالة المشـــروع :	٧٩
٢ – ١ أهـداف المشـــروع :	٧٩
٢ – ١ – ١ المعلومات المطلوبـــة لتحقيـق الأهـداف :	٨٠
٢ – ٢ رسـالة المشـــروع :	٨١
٢ – ٣ تحديد الفئة المستهدفة مـــن خدمـات المشـروع :	٨٢
٢ – ٣ – ١ عمـلاء المشـــروع :	٨٢
٢ – ٣ – ٢ العوامل المؤثرة في الإقبـــال علـى المشـروع :	٨٣
٣) – لجنـة الإفـــادة :	٨٤

الموضوع	رقم الصفحة

الموضوع	رقم الصفحة

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة

فهرس الأشكال

مقدمة :

منذ فجر الإسلام والمسلمون تواتروا على استكمال شعائر دينهم خلال نسك الحج بذبح الهدي والأضاحي والفدو خلال عيد الأضحى المبارك وأيام التشريق . وقد كان الوضع القائم خلال أربعة عشر قرنا يتمثل في الاستفادة الجزئية من الكم الهائل من الذبائح التي تذبح بمشعر منى وترك الباقي دون استفادة بالرغم من الاحتياجات الفعلية لمثل هذه الذبائح في أماكن مختلفة من البقاع التي يقطنها المسلمون .

ومع النقلة الحضارية في نظم النقل والمواصلات والتسهيلات التي أولتها حكومة المملكة العربية السعودية لقاصدي المشاعر المقدسة تزايدت بل تضاعفت إعداد الحجيج بنسب عالية جدا ، وأصبح عدد الأنعام التي تذبح خلال مناسك الحج تقدر بمئات الألوف بل بالملايين ، الأمر الذي أدى إلى هدر كبير يتمثل في عدم الاستفادة من لحوم الهدي والأضاحي إضافة إلى المشاكل الصحية والبيئة التي تلازمت مع هذا الفائض من اللحوم غير المستفاد منها .

ومن هنا استشعرت حكومة المملكة العربية السعودية - من منطلق حرصها على راحة الحجيج وتسهيل مناسك الحج عليهم - ضرورة إخضاع عملية الذبح في المشاعر المقدسة إلى تنظيم افضل قادر على تحقيق هدفين أساسيين أولهما : تعظيم الاستفادة من لحوم الهدي والأضاحي وثانيهما : تقليل الأضرار الصحية و البيئية الناجمة من تكدس الذبائح و تعفنها بالمشاعر . ومن هنا انطلقت فكرة مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي والذي أوكلت مهمة الإشراف عليه للبنك الإسلامي للتنمية . وقد حمل على عاتقه هذه المهمة الجسيمة وتبعاتها بكل أمانة وإخلاص مدفوعا بالهاجس الديني الذي يحتم على كل مسلم الإخلاص

في خدمة ضيوف الرحمن ، فضلا عن رغبته الصادقـــة فـــي الرفـــع مـــن اســـم المملكة العربية السعودية والبنك في كافة أنحـــاء العـــالم .

وانطلاقا من حرص البنك الإســـلامي للتنميـــة علـــى القيـــام بواجبـــات هـــذه المهمة المقدسة على أكمل وجه ، فقد عمد البنك من خـــلال الفـــترة التـــي قضاهـــا في تنفيذ هذه المهمة إلـــى القيـــام بعمليـــة مراجعـــة دوريـــة مســـتمرة لخطـــوات ومراحل تنفيذ هذه المهمة ، حرصا منـــه علـــى استكشـــاف الســـلبيات والأخطـــاء وأوجه الخلل فـــي آليـــات عمـــل المشـــروع والعمـــل علـــى معالجتـــها وتحديـــد الإيجابيات والعمل على تنميتـــها .

وتعد هذه الدراسة واحدة من سلسلة مـــن الدراســـات التـــي قـــام بـــها البنـــك الإسلامي للتنمية بـــهدف تقييـــم الأوضـــاع الحاليـــة للمشـــروع والتعـــرف علـــى جوانب النقص والخلل في آليـــات عمـــل المشـــروع ومحاولـــة تصحيحـــها وفقـــا للمعايير العلمية في التخطيـــط والتنظيـــم الإداري .

الفصـــل الأول

خطة الدراسة

١) – مشكلة الدراسة :

لا يخلو أي تنظيم يهدف إلى تقديم خدمة أو سلعة من عيوب سواء كانت هيكلية أو عيوب في آليات العمل (من حيث الاختصاصات وتوزيع المسئوليات والواجبات) ، وسواء كان هذا العيب متلازماً مع نشأة التنظيم أو خللاً طرأ عليه نتيجة لوجود بعض المستجدات الداخلية أو الخارجية .

وبالرغم من شيوع هذه المشكلة في العديد من المنظمات بشتى أنواعها المختلفة ، إلا أن علاجها يكمن في مثابرة هذه التنظيمات على القيام بالدراسات التقويمية ودراسات إعادة الهيكلة الإدارية للقضاء عليها أولاً بأول ذلك أن تفاقم هذه المشكلة وعدم التصدي لها يعتبر آفة خطره تنتشر في جسد المنظمة وتؤدي به إلى الاضمحلال أو الزوال .

ومن هذا المنطلق استشعر القائمين على مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي بالرغبة الجادة في مراجعة وتقويم آليات المشروع والنظر في الاختصاصات والواجبات أو المسئوليات بما يساهم في إزالة أي ازدواجية بين قطاعات المشروع وإداراته ولجانه . وبما يساهم في رفع كفاءة الأداء " EFFICIENCY " وتقليص المصاريف التشغيلية .

وقد تمت ترجمة هذه الرغبة من خلال طلب إعداد دراسة علمية تقويمية للمشروع تعمل على إعادة هيكلة المشروع وآليات العمل به بهدف استشعار أوجه النقص والخلل والتغلب عليها ليتساير هذا المشروع مع أحدث نظريات المعرفة والعلوم الحديثة ويرفع كفاءة الأداء وينجح في تخفيض وتقليص المصاريف .

٢) – أهداف الدراسة وأبعادها :

١. تحديد رسالة مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي .

٢. تحديد العميل المستهدف للمشروع وتحديد خصائص هذا العميل وتحديد رغباته وتفضيلاته .

٣. تحديد الأهداف الأساسية لمشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي .

٤. استقراء التنظيم الإداري الحالي للمشروع (إدارة عليا – إدارة وسطى – إدارة دنيا – لجان دائمة – لجان مؤقتة ، فرق العمل) ، واستنباط أوجه الخلل فيه وإعادة هيكلة هذا التنظيم بما يتلاءم مع الاحتياجات الفعلية لوظائف المشروع ودوره .

٥. وضع توصيف محدد لأهم الوظائف المكونة للهيكل التنظيمي وتحديد اختصاصاتها ومسؤولياتها وواجباتها وسلطاتها .

٦. تحليل العمليات المرتبطة بتوريد الأغنام للمشروع وتحديد أوجه الخلل ووضع الإطار العملي المناسب الذي يحدد علاقة المشروع بالموردين وآليات التعامل معهم .

٧. تحليل لعمليات الذبح بالمجازر التابعة للمشروع وتحديد آليات العمل الفعالة الواجب اتباعها مع تحديد أوجه النقص والقصور وطرق التغلب عليها .

٨. استقراء لعمليات الكشف الطبي والكشف الشرعي التي تتم على الذبائح واستنباط أوجه الخلل واقتراح آليات العمل المناسبة .

٩. تحليل شامل لعمليـــة نقـل الذبـائح المتبعـة فـي المشـروع والآليـات التـي تسـير العمـل فـي هـذه المرحلـة مـن مراحـل المشـروع وتوضيـح أوجـه العجـز أو الخلـل إن وجـدت ووضـع الحلـول المناسبة لـهـا .

١٠. تحليل اقتصادي لمؤشـرات الأداء أو العمـل فـي المشـروع والتعـرف على اتجاه هذه المؤشرات سواء إيجابـاً أو سـلباً .

١١. تقييم اللوائـح والأنظمـة وخاصـة فيمـا يتعلـق بـالأجور والمرتبـات والمكافآت التي يتقاضاها العاملون فـي المشـروع .

١٢. تحليل القيمة الإجمالية للذبيحة ومقارنتها بقيمـة المثـل ومـدى ملاءمتـها لرغبات وتفضيلات العميـل .

٣) - منـهج الدراسـة :

اسـتخدم فريـق البحـث المكلـف بالدراسـة المنـهج الاسـتقرائي المعتمـد علـى ملاحظـة الظواهـر المختلفـة القائمـة واسـتقرائها ومـن ثـم محاولـة التعـرف علـى العوامـل التـي أدت إلـى حـدوث هـذه الظـاهرة والعلاقـات بيـن تلـك العوامـل والأثـر النسـبي لكـل منـها . ومـن خـلال المنهج الاستقرائي المتبـع فـي الدراسـة حـاول فريـق الدراسـة أيضـاً تحديـد إبعـاد المشـكلة وشـرحها للوصـول إلـى اسـتخلاص الحلـول الملائمـة لـهـا ووضع النتائج والتوصيـات الكفيلـة بحـل المشـكلة محـل الدراسـة .

كما استخدم فريق الدراسـة منـهج التحليـل الكمـي فـي بعـض جوانـب الدراسة لاسيما الجزء الخاص والمتعلـق بتحليـل بعـض الإحصائيـات والبيانـات والميزانيـات .

٤) – مجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات :

مجتمع الدراسة المعني هو مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي بمختلف أطرافه (مكتب الأضاحي ، البنك الإسلامي بكافة أدارته ولجانه ذات العلاقة ، الجهات الحكومية ذات العلاقة بالمشروع مثل أعضاء للجنة الإفادة ، مشروع تطوير منى ، وجميع المؤسسات والشركات المتعاقدة لتقديم خدمة أو اكثر للمشروع ، وأخيرا جميع الحجاج المشترين للهدي والأضاحي والصدقات من البنك .

هذا وقد استخدمت الدراسة الأساليب التالية لجمع المعلومات : –

١ – المقابلة الشخصية .

حيث يتم إجراء عدد من اللقاءات مع مسئولي البنك ومع القائمين على مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي وشملت هذه المقابلات كل من الأستاذ / محمد با بعير ، والأستاذ / عصام شنقيطي ، والأستاذ / عصام شطا ، والأستاذ / محمد قادة ، والمهندس / أحمد عارف ، والمهندس / زكي جوهرجي من أمانة العاصمة المقدسة ، وغيرهم من المسؤولين والموظفين .

وقد كان الهدف من هذه المقابلات الشخصية هو جمع المعلومات والتعرف على آراء القائمين والعاملين في المشروع تجاه العمل والآليات المتبعة ، والتعرف على أوجه الخلل ونقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف بينهم .

كما هدفت هذه المقابلات إلى التعرف على المفاهيم الأساسية لدى هؤلاء حول المشروع وأهدافه ورسالته والمعوقات التي تصادفه كما شملت المقابلة الشخصية أيضاً العديد من الأطراف الأخرى مثل الوكلاء وبعض الحجاج وبعض صغار الموظفين بالمشروع .

كما شملت هـــذه الوسـيلة حضـور بعـض الاجتماعـات للإطـلاع علـى مشروع تحديث المجازر بالمشـاعر والتـي تـم فيـها تقديـم المشـروع وشـرح مراحله وأسلوب تشـغيله وصيانتـه مـن قبـل الشـركة الاستشـارية (سـعودي كونسـلت) .

٢ - الملاحظــة :

قام فريق البحـث بزيـارة ميدانيـة للمجـازر قبـل الحـج وخـلال أيـام التشريق بـهدف جمـع البيانـات والمعلومـات حـول أسـلوب التشـغيل الحـالي المتبع . وقد جرى استخدام أسلوب الملاحظة العلميـة غـير المشـاركة . وقـد أدى استخدام هذا الأسلوب إلى العديد من الأفكار الهامـة والتـي لـها انعكاسـات علـى تطوير عمليات التشغيل في مشروع المملكة العربية السـعودية للإفـادة مـن لحـوم الهدي والأضـاحي .

كما قام فريق البحث أيضاً بملاحظة أداء العمل بصـورة عامـة فـي جميـع اللجان والمكاتب التابعة للمشـروع (قضـاء موسـمي حـج عـام ١٤١٨ هـ ، وعام ١٤١٩هـ) فـي ميـادين المشـروع ومعايشـة واقـع التشـغيل بمختلـف جوانبه ، وتلمس علاقاته وتفاعلاته مـع جميـع الأطـراف (الحجـاج والمتعـهدين وغـيرهم) .

٣ - السجلات والمصادر الرسـمية للمشـروع .

استعان فريق البحث بسجلات المشروع الرسـمية وبمـا يصـدر عنـه مـن تقارير ونشرات وإحصائيـات مختلفـة للحصـول علـى العديـد مـن المعلومـات والبيانات التي تحتاجها الدراسة والتـي شـملت : -

- التقارير السـنوية .
- الميزانيات التقديريـة .

- اللوائح والأنظمة المتعلقة بالمشروع .
- عقود التوريد والتشغيل والصيانة .
- محاضر اللجان .
- تقارير اللجان المؤقتة المرفوعة بعد انتهاء أعمالها .
- الدراسات التي قام بها عدد من الباحثين المهتمين بمشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي ، خاصة تلك التي أجراها أو أشرف على إجرائها معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج بجامعة آم القرى بمكة المكرمة .

٥) - أسلوب التحليل :

ينقسم أسلوب التحليل المتبع من قبل فريق البحث لإعادة هيكلة مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي على عدة مراحل وهي كما يلي : -

- المرحلة الأولى :

وتشمل هذه المرحلة دراسة وتحليل كامل للوضع الحالي للمشروع بما في ذلك تحليل عمل جميع أجهزة وإدارات المشروع وتفنيد آليات العمل المتبعة فيه ، وتوضيح الاختصاصات والمسؤوليات التي تقوم بها كل جهة ، وتوضيح التدفق الإجرائي " FLOW PROCESS " لنشاطات المشروع بهدف استنباط صورة حقيقية وواقعية عن الوضع الحالي والمشاكل الفعلية التي يواجهها المشروع .

- المرحلة الثانية :

تشمل هذه المرحلة عملية تقويم شاملة للمشروع حيث يتم فيه تحليل

النشاطات ذات الأثر الإيجابي على فعالية أو كفاءة تشغيل المشروع . كما تشمل هذه المرحلة أيضا تحديد مستويات الأداء الحالي كنقطة مرجعية لتقويم فعالية إجراءات إعادة الهيكلة . وتتضمن هذه المرحلة أيضا تحديد الأخطاء أو أوجه الخلل سواء في آليات العمل أو في الأساليب غير المتفقة مع النظريات والأطر العلمية أو اوجه القصور عند التنفيذ .

- المرحلة الثالثة :

وهي المرحلة الأخيرة في عملية إعادة الهيكلة الإدارية للمشروع وتشمل إعادة صياغة الإجراءات وأطر العمل بأسلوب تكاملي يخدم أهداف المشروع ويحقق أهداف إعادة الهيكلة .

مع ملاحظة أن أسلوب التحليل السابق سرده سيطبق عند تحليل فريق البحث لأجهزة وإدارات المشروع وعند استقراء آليات العمل المتبعة فيه . أما في مراحل أخرى للدراسة فإن أسلوب التحليل المتبع سوف يختلف بعض الشيء وذلك عند تحليل فريق البحث لمؤشرات الأداء في المشروع وفي مرحلة تحديد الأسباب الرئيسية لإعادة الهيكلة .

الفصــل الثاني

مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي

"نظرة واقعية"

١) - مقدمة :

تتميز دراسة إعادة الهيكلة للمشاريع والتنظيمات المختلفة بتوفر كم هائل من المعلومات وبتراكم الموضوعات واختلاف العناصر الأمر الذي قد يؤدي إلى حدوث نوعاً من اللبس في تواتر الأفكار لدى المستفيدين من مثل هذا النوع من الدراسات . وحرصاً من فريق البحث القائم على إعداد الدراسة لتفادي حدوث مثل هذا الخلط فقد لجأنا إلى تفنيد الموضوعات والأفكار بطريقة مبسطة وسهلة وبوتيرة منطقية تسهل على المستفيد من هذه الدراسة استخلاص النتائج والحقائق بإذن الله مع علمنا المسبق أن هذا الأسلوب قد يؤدي إلى نوعاً من الإطالة في متن الدراسة وإلى تكرار بعضاً من الأفكار والمعلومات في أكثر من موضع منها ، كما يؤدي أيضاً إلى شمول الدراسة لبعضاً من المواضيع التي قد تكون من المسلمات المتعارف عليها أو التي قد لا يحتاجها المستفيد المتخصص ، إلا أن مبررنا في استخدام هذا الأسلوب يكمن في تحقيق الغاية المنشودة من هذه الدراسة .

ويهدف هذا الجزء من الدراسة إلى إلقاء الضوء على مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي بصورة عامة من حيث نشأته وعمله خلال السنوات الماضية ، والتقسيمات الأساسية للمشروع .

وما يجدر التنويه إليه أن الفصل الثالث من الدراسة سوف يتناول تحليل جميع أنشطة المشروع وأجهزته وإداراته ولجانه بنوع من الاستفاضة والشمولية في التحليل والتوصيف رغبة في تحديد مكامن الخلل ومعاقل الخطأ في مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي . كما يتناول هذا الفصل أيضا الأهداف الأساسية التي أنشئ المشروع من أجلها وتحديد الوظائف المناطة به (رغبة من فريق البحث في إيضاح الصورة كاملة لأي قارئ يطمح في الاستفادة من هذه الدراسة سواء كان موظفاً جديداً

أو مستفيدا قديماً غير متخصص وغير ملم بالمشـــروع بصـــورة كاملـــة) . ويختتم هذا الفصل بجزئية تحليليـــة إحصائيـــة تتنـــاول المؤشـــرات العامـــة لأداء مشـــروع المملكة العربية الســـعودية للإفـــادة مـــن لحـــوم الـــهدي والأضـــاحي تـــهدف إلـــى إقناع المستفيدين من الدراسة إلـــى حتميـــة إعـــادة هيكلـــة المشـــروع كمـــا تـــهدف إلى توضيح العديد من الحقـــائق التـــي قـــد تكـــون غائبـــة عـــن ذهنيـــة القـــائمين والعـــاملين بالمشـــروع مدعمـــاً بـــالجداول الإحصائيـــة والرســـــومات البيانيـــــة التوضيحيـــة .

٢) - نظـرة عامـة للمشـروع :

إن فكرة الاستفادة من لحوم الهدي والأضـــاحي التـــي تذبـــح خـــلال مواســـم الحج كانت حلم يراود كل مسلم اطلع على ما كـــان يجـــري خـــلال عمليـــات ذبـــح الهدي والأضاحي وما ينجم عن ذلك مـــن تكـــدس للحـــوم فـــي المشـــاعر المقدســـة دون أن يستفاد منها في حين أن هناك مسلمون فـــي شـــتى أنحـــاء العـــالم يموتـــون من الجوع والفقر خاصة إذا ما عرفنا أن أعداد هـــذه الذبـــائح تقـــترب فـــي معظـــم السنوات من المليـــون رأس .

وقـــد كـــانت حكومـــة المملكـــة العربيـــة الســـعودية فـــي المـــاضي تقـــوم بـــإتلاف معظـــم هـــذه الذبـــائح خوفـــاً منـــها مـــن انتشـــار الروائـــح الكريهـــة والأمـــراض المعديـــة التـــي قـــد تؤثـــر علـــى الحالـــة الصحيـــة لضيـــوف الرحمن وســـكان مكـــة المكرمـــة .

وظل هـــذا الوضـــع قائمـــاً إلـــى أن وفـــق الله حكومـــة المملكـــة العربيـــة السعودية في وضـــع آليـــة تعمـــل علـــى الاســـتفادة مـــن هـــذه اللحـــوم والذبـــائح تصديقـــاً لقولـــه تعـــالى : " ليشـــهدوا منـــافع لـــهم ويذكـــروا اســـم الله فـــي أيـــام معلومات على ما رزقـــهم مـــن بهيمـــة الأنعـــام فكلـــوا منـــها وأطعمـــوا البـــائس والفقير " . وقـــد عـــهدت الحكومـــة الســـعودية للبنـــك الإســـلامي للتنميـــة بتنفيـــذ

مشروع يقوم علـــى أســاس الاســتفادة مــن لحــوم الــهدي والأضــاحي وأطلــق عليــه " مشــروع المملكــة العربيــة الســعودية للإفــادة مــن لحـــوم الـــهدي والأضــاحي " . وقــد بــدأت التجربــة الأولــى الموســعة للمشــروع فــي عــام ١٤٠٣هـ . وقــد قــام البنــك بموجــب مذكــرة التفــاهم مــع حكومــة المملكــة العربيــة الســعودية ومــن منطلــق أن البنــك يســتهدف فيمــا يســتهدف إلــى تحقيــق التنميــة الاقتصاديــة والاجتماعيــة فــي الــدول الإســلامية بالإشــراف علــى " مشــروع المملكــة العربيــة الســعودية للإفــادة مــن لحـــوم الـــهدي والأضــاحي " لتحقيــق الأهــداف المناطــة بــهذا المشــروع والتـــي تتمثـــل فـــي : -

أولاً : الإفادة الكاملة مـــن الـــهدي والأضـــاحي بذبحـــها وســـلخها وتنظيفـــها وحفظها (تجميداً أو تبريداً) ليتم توزيعها علـــى فقـــراء الحـــرم ونقـــل مـــا يفيض منها إلى فقراء المسلمين ســـواء داخـــل المملكـــة العربيـــة الســـعودية وخارجها والمتمثلة في جميع الدول الإســـلامية بغـــض النظـــر عـــن نطاقـــها الجغرافي وإنما اعتماداً على حاجتها الفعلية لـــهذه اللحـــوم .

ثانياً : في العمل على تطوير السبل الكفيلة التـــي تحقـــق الإفـــادة الكاملـــة مـــن الأجزاء الأخرى من الذبائح مثل الجلـــود والعظـــام والأحشـــاء مـــن خـــلال توفيرها للجهات التي يمكنها الاســـتفادة مـــن مثـــل هـــذه الأجـــزاء ، علـــى أن تفرق عوائدها على فقـــراء الحـــرم بموجـــب الفتـــوى الصـــادرة بجـــواز ذلـــك شرعاً .

ثالثاً : العمـــل علـــى السيطرة علـــى مخلفـــات عمليـــات الذبـــح والســـلخ والتخلص منها بالطرق التي تتفـــق مـــع مبـــادئ الشـــريعة الســـمحاء التـــي تحرص علـــى درء الأذى والحفـــاظ علـــى صحـــة المســـلم الحـــاج وبيئتـــه باعتبارها من نعم الله التي لا تعـــد ولا تحصـــى .

وقد قام البنك الإسلامي للتنمية حرصاً منه علـــى تنفيـــذ هـــذه المهمـــة علـــى

أتم وجه بتأسيس وحدة تنظيمية مستقلة أناط بها القيام بهذه المهمة (والمتمثلة في توفير الأعداد الكافية من الأنعام عن طريق موردي الأغنام والمواشي وذلك بعد تحديد المواصفات الشرعية للأنعام ومتابعة التزام من تم اختياره من الموردين بهذه المواصفات وتحديد أساليب التشغيل والصيانة عن طريق أحد المتعهدين ، حيث يلتزم المتعهد الذي أسِنَدتْ إليه مهمة تشغيل المجازر بالمشاعر بالمواصفات الشرعية للذبح والتي يتم تحديدها من قبل مكتب الأضاحي التابع للبنك الإسلامي للتنمية) . كما يقوم البنك ومن خلال اللجان المتخصصة بمراقبة الجوانب الأساسية في التشغيل والتي تمس الجوانب الشرعية والصحية والنظامية .

وعلى أقل تقدير فإن ما حققه مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي يعتبر إنجازاً كبيراً بمعنى الكلمة بالرغم من عدم الوصول إلى هدف التشغيل الأمثل للمشروع ، حيث أن المشروع لا يزال يعمل على تحقيق الاستفادة المثلى من جميع مخلفات الذبائح من خلال الجهات التنفيذية بالمشروع والمتمثلة في مكتب الأضاحي ولجان المختلفة . وإن كانت هذه الغاية مطلب يسعى إليه الجميع – القائمين على المشروع قبل العامة – إلا أن هذا المطلب قد واجهه العديد من العقبات والصعوبات التي حالت دون تحقيقه إضافة إلى العلاقة الطردية في إعداد الكادر الوظيفي والموارد المالية الملازمة لعملية التوسع والتي تعد من أكثر العقبات التي تواجه تطلعات المشروع وأهدافه .

وقد حرص البنك الإسلامي للتنمية بصفته الجهة المشرفة على أعمال المشروع على تطوير آليات العمل داخل المشروع بهدف الوصول إلى الوضع التشغيلي الأمثل من خلال دراسات التقويم ودراسات إعادة الهيكلة . وقد شهد المشروع تطوراً في العديد من آليات عمله خلال السنوات الماضية من عمره وذلك بهدف القضاء على عمليات الازدواج الوظيفي وتداخل الاختصاصات

والمسئوليات .

كما أن طبيعة العمل داخل المشروع قد تحورت بصورة أساسية عبر المدة التي عمل فيها ، حيث أن البنك الإسلامي للتنمية بدأ المشروع في عام ١٤٠٣ هـ ، من خلال التشغيل الكامل له بتوفير العمالة اللازمة وبالإشراف والمتابعة ثم تدرج عمل المشروع من التشغيل والإشراف والمتابعة لتصبح وظيفة المشروع في عام ١٤١٢هـ ، تتحدد في القيام بمهام إشرافية ورقابية ومتابعة فقط حيث أسندت مهام الصيانة والتشغيل لمقاولين من الخارج (شركات سعودية أهلية) . كما تم إسناد عملية توفير الذبائح لمورد خارجي وبمبلغ محدد مقدماً . كما تم الاستعانة بمقاول داخلي لنقل الذبائح التي تشحن براً وتسمى هذه الاستراتيجية في الإدارة بـ " OUT SOURSING " .

وبذلك تبلورت وظائف المشروع في النقاط التالية : -

١- التأكد من توافر شروط النسك في المواشي من قبل شرعيين معينين من قبل إدارة المشروع .

٢- التأكد من توافر الشروط الصحية في الذبائح من قبل الأطباء البيطريين .

٣- الرقابة على أعمال مقاول التشغيل والصيانة والتأكد من تطبيقه لبنود العقد من حيث عدد الذبائح والاستفادة من اللحوم فيها .

٤- الإشراف على كافة الأعمال التي تتم في المجازر وعلى عمليات النقل والتوزيع والشحن للمستفيدين داخل المملكة وخارجها .

ومن ذلك نجد أن الدور الممارس هو إشرافي ورقابي ولا يشمل أي بعد تنفيذي للمشروع .

ولتحقيق الوظائف السابقة المناطة بالمشروع فإن مشروع المملكة

العربية السعودية للإفـــادة مـــن لحـــوم الـــهدي والأضـــاحي يعمـــل لتحقيـــق هـــذه الوظائف من خلال الهيكل التنظيمـــي الإداري المكـــون مـــن : -

١- رئيس البنك الإسلامي للتنمية (رئيس للجنـــــة الإفـــادة) .

٢- لجنة الإفـــادة .

٣- اللجنة التنفيذيـــة .

٤- مكتب الأضـــاحي .

٥- لجنة السندات والإشراف علـــى أداء النســـك .

٦- لجنة التوكيـــل .

٧- لجنة الإشراف على التشـــغيل والشـــحن .

٨- لجنة الإعلام والتســـويق .

٩- اللجنة الماليـــة .

١٠- لجنة التدقيق والمراقبـــة .

١١- لجنة عمليات جـــدة .

١٢- رؤساء المجـــازر .

٣) - أهداف المشروع الحالي ورسالته :

حددت الإدارة القائمة على مشروع المملكة العربيـــة الســـعودية للإفـــادة مـــن لحوم الهدي والأضاحي أهداف المشـــروع فـــي : -

- الإفادة من اللحوم بتوزيعها على فقراء الحـــرم ونقـــل مـــا يفيـــض منـــها إلى فقراء المسلمين في أنحاء العالم دعمـــاً للتكـــافل الإســـلامي .
- مراعاة توفر الشروط الشرعية والصحية في الأنعـــام التـــي تذبـــح وفـــي

اللحوم التي تــوزع .

- إقرار إجراءات إدارية ومالية وفنية تــهيئ الإفــادة مــن اللحــوم خـــلال عمليات التغليف والتبريد والتجميـــد والحفــظ والنقــل بحيــث تبقـــى لفــترة طويلة صالحة للاســـتهلاك .

- دعم العوائد الاقتصاديـــــة مــن خـــلال توســيع دائــرة المســتفيدين مــن المشروع في مكة المكرمة وغيرها من بـــلاد المســلمين .

- المساعدة في القضاء على تلوث البيئة مــن خــلال القضــاء علـــى هــدر اللحوم التي تذبح في المشـــاعر بتــأمين الاســتفادة منــها ، والتخلــص مــن المخلفات الضارة بعنايـــة .

أما فيمـــا يخــص رســالة المشــروع الحــالي فإنــه الواضــح مــن خـــلال اللقـــاءات المكــررة والتقـــارير الأوليـــة المقدمـــة لفريـــق البحــث أنـــه لا توجـــد رســـالة مكتوبـــة ومعلنـــة خاصـــة بمشــروع المملكـــــة العربيـــــة الســـعودية للإفـــادة مـــن لحـــوم الـــهدي والأضـــاحي . وممـــا لاشــك فيـــه أن وجـــود مثـــل هـــذه الرســـالة يــؤدي إلـــى توحيـــد جـــهود أي منظمـــة أو مشــــروع بكافـــة وحداته وأجهزتـــه نحـــو هـــدف واضـــح ومشــترك ، ممـــا يحســن مـــن فــرص تحقيق هـــذا التنظيـــم لأهدافـــه ويعمـــل علــــى حســن اســتغلاله لمــوارده . وقـــد لاحـــظ فريـــق البحـــث أن نقطـــة التركـــيز المتبلـــورة فـــي ذهنيـــة الإدارة العليـــا تكمـــن فـــي الاســـتفادة مـــن لحـــوم الـــهدي والأضـــاحي فقـــط وبصـــورة عامـــة فهي ليست كافية كهدف يمكـــن قياســـه وتفعيلـــه علـــى كافـــة المســتويات .

٤) - تحليـل مؤشـرات أداء المشــروع :

تـــهدف هـــذه البنـــود مـــن الدراســـة إلـــى توضيـــح تطـــور أنشـــطة مشـــروع المملكـــة العربيـــة الســـعودية للإفـــادة مـــن لحـــوم الـــهدي والأضـــاحي

منذ نشأته وحتى تاريخ إعداد الدراسة (وحسب البيانات والإحصائيات المتوفرة لدى إدارة المشروع) ، وذلك للوقوف على حقيقة إنجازات المشروع ومدى تحقيقه لأهدافه ووظائفه المناطة به ومعرفة خط سير العمل به سواء من حيث التوسع أو الانكماش في نشاط المشروع ، أو من حيث تضخم أو انكماش المصروفات أو التكاليف التشغيلة الكلية للمشروع . وتعتبر هذه الجزئية أساس استند عليه فريق البحث المكلف بإعادة هيكلة المشروع في تفهمه للواقع الحقيقي ومدى تحقيق المشروع للوضع التشغيلي الأمثل (الذي تهدف إليه جميع المنظمات سواء الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح) . وسنتناول في هذه الجزئية تحليل العديد من اوجه أنشطة المشروع وتحليل المعايير العلمية التي تعكس الواقع الفعلي للمشروع .

٤-١ الحصة السوقية للمشروع :

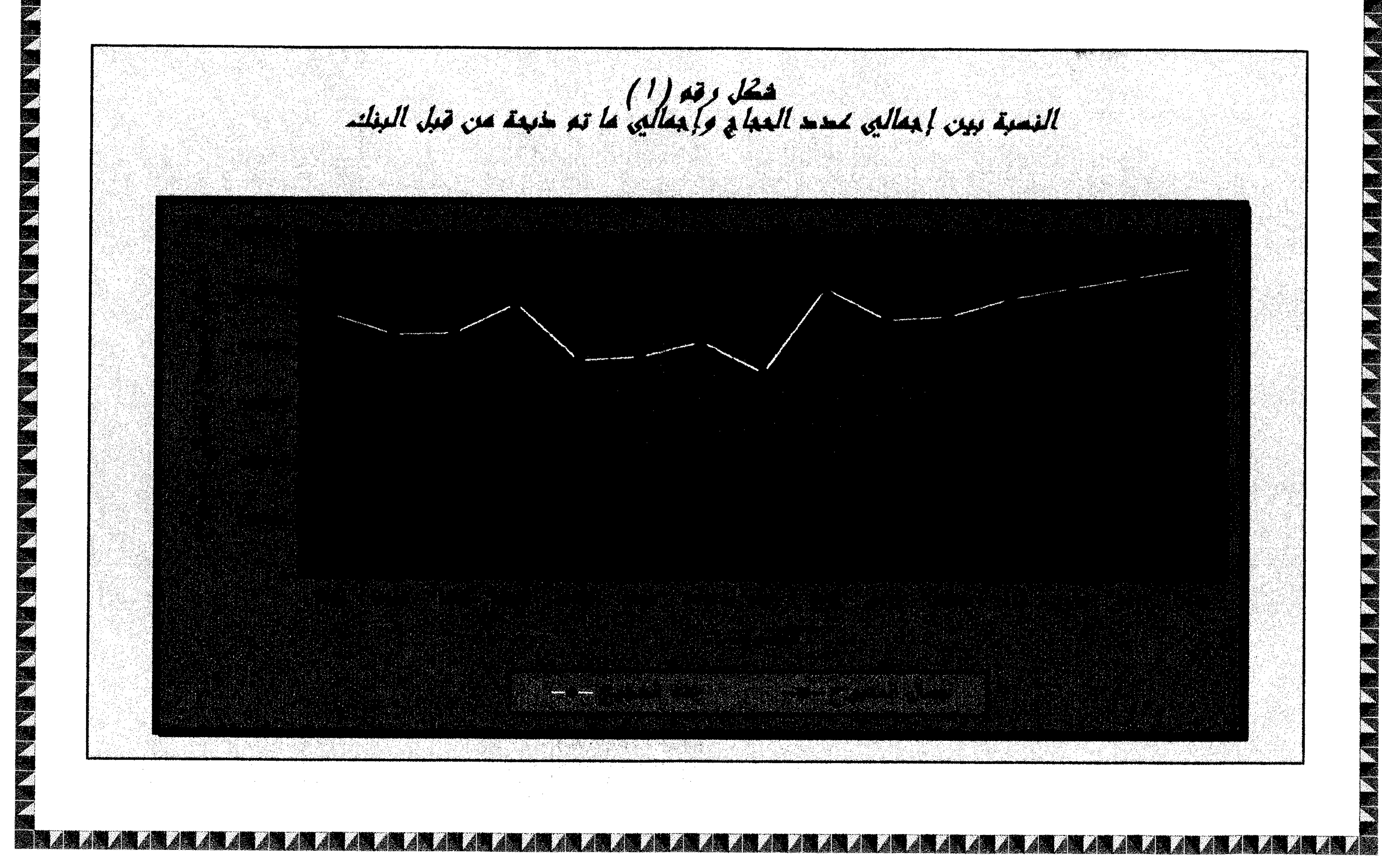
يوضح الجدول التالي (جدول رقم ١) عدد الأضاحي التي وزعت من قبل المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي عبر سلسلة زمنية تبدأ من عام ١٤٠٤هـ وتنتهي بعام ١٤١٨هـ . كما يوضح الجدول أيضاً إجمالي أعداد الحجيج الذين قدموا لتأدية مناسك الحج لكل عام من الأعوام ، مرفقاً بها عمود يمثل حصة المشروع من إجمالي عدد الحجيج لكل عام . والهدف من إيجاد هذه النسبة هو التعرف على درجة نمو حصة مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي مقارنة بمعدل نمو الطلب على الهدي والأضاحي والذي يمثله هنا إجمالي عدد الحجيج . ويوضح الشكل البياني رقم (١) الاتجاهات الحاصلة في حصة المشروع من إجمالي الطلب .

جدول رقم (١)

الحصة السوقية للمشروع

السنوات / هـ	إجمالي ما ذبحه البنك	إجمالي عدد الحجيج	حصة المشروع
١٤٠٤	١٨٦١٩٥	٩٢٠٠٠٠	٢١,٢٤
٥	٣٠٧٢٦٦	٨٥٢٠٠٠	٣٦,٠٦
٦	٣٥٠١٤٠	٨٥٧٠٠٠	٤٠,٨٦
٧	٤٧٨٩٩٤	٩٦٠٠٠٠	٤٩,٩
٨	٤٧٣٦٧٢	٧٦٣٠٠٠	٦٢,٠٨
٩	٤٩٥٥٩٠	٧٧٥٠٠٠	٦٣,٩٥
١٠	٤٨٥٣٥٥	٨٢٧٠٠٠	٥٨,٦٩
١١	٤١٠٥٥٦	٧٢٠٠٠٠	٥٧,٠٢
١٢	٥٢٥٣٩٠	١٠١٦٠٠٠	٥١,٧١
١٣	٤٣٥٥٨٥	٩٠٥٠٠٠	٤٨,١
١٤	٥٢٠٠٧٤	٩١٨٠٠٠	٥٦,٦٥
١٥	٤٣٤٤١٤	٩٨٢٠٠٠	٤٤,٢٤
١٦	٤٣١٩١١	١٠١٨٠٠٠	٤٢,٤٣
١٧	٤١٦٩٨٥	١٠٥٣٦٣٠	٣٩,٦
١٨	٤٤٠٧٥٢	١٠٩٠٥٠٧	٤٠,٤٢

شكل رقم (١)
النسبة بين إجمالي عدد الحجاج وإجمالي ما تم ذبحه من قبل البنك



شكل رقم (٣)
معدل نمو الحصة السوقية للمشروع



ويلاحظ من الجـــدول والرسـوومات الســابقة أن حصــة مشــروع المملكــة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي قــد بلغــت أعلــى معــدل لــها وهو (٦٣.٩٥ %) خلال موسم حج عام ١٤٠٩هـ ثم بــدأت هــذه النســبة تــأخذ في الانحدار خلال السنوات التاليـــة وبصـــورة مطـــردة فيمـــا عـــدا موســم عــام ١٤١٢هـــ وعام ١٤١٤ هـــ ، حيث شـــهدت حصـــة المشـــروع ارتفاعـــاً ملحوظـــاً مقارنة بالأعوام السابقة واللاحقة (وننوه هنا بان المقصـــود فـــي حصـــة المشـــروع للعامين المشار إليهما أعلاه هو عدد ما تم ذبحه مـــن خـــلال المشـــروع حيـــث بلـــغ عدد المذبـــوح مـــن هـــدي وصدقـــة وأضحيـــة فـــي تلـــك العـــامين ٥٢٥٣٩٠ – ٥٢٠٠٧٤ على التوالي وهـــو اكـــبر عـــدد ذبـــح مـــن خـــلال المشـــروع ، ولكـــن انخفاض الحصة السوقية للمشروع فـــي هـــذه العـــامين راجـــع إلـــى زيـــادة عـــدد الحجيج الملحوظ في هذيـــن العـــامين ، والمســتغرب فـــي الأمـــر أن نمـــو حصـــة المشروع لا تتناسب بعلاقة طردية واضحة مع زيـــادة عـــدد الحجيـــج فمثـــلا نجـــد في عام ١٤٠٨ هـــ أن إجمالي عدد الحجيج نقص بمقـــدار يقـــارب المـــائتين آلـــف حاج عن العام السابق في حين نجـــد أن حصـــة المشـــروع لـــم تنقـــص إلا بمقـــدار يقارب أربعة آلاف ذبيحة فقط ، في حين نجد انه فـــي عـــام ١٤٠٩ هـــــ ذاد عـــدد الحجيج بمقدار اثني عشر آلف ريال في حيـــن أن حصـــة المشـــروع ذادت بمقـــدار اثنان وعشرون آلف ذبيحة ، ومن جهة أخرى نجد انـــه فـــي عـــام ١٤١٠ هـــــ زاد عدد الحجيج بمقدار اثنان وخمسون آلف حـــاج فيمـــا انخفضـــت حصـــة المشـــروع مقابل هذه الزيادة في عدد الحجيـــج بمقـــدار يقـــارب مـــن عشـــرة آلاف ذبيحـــة ، وهكذا الأمر في عام ١٤١٥ هـــ ، والمستنتج مـــن هـــذه العلاقـــة غـــير المنتظمـــة بين حصة المشروع وإجمالي عـــدد الحجيـــج أن هنـــاك خـــلال فـــي الاســـتراتيجية التسويقية والتنبئية للقائمين على المشروع تحتاج لنـــوع عميـــق مـــن إعـــادة النظـــر والتقييم ، وهذا الجانب سوف يتنـــاول بـــالتفصيل فـــي جزئيـــة الدراســـة التســـويقية للمشـــووع .

وبالرغم من أهداف وطموحات حكومة المملكـــة العربيـــة الســعودية فـــي أن يحقق مشروع الإفادة من لحوم الهدي والأضــاحي معــدلات إيجابيـــة فـــي الحصـــة السنوية للمشروع كي يمكن الاستفادة من جميع ما يذبـــح خـــلال مواســم الحـــج إلا أن تطور حصة المشروع السوقية تظهر خلاف ذلك ، ولفـــترة طويلـــة مـــن الزمـــن بلغت مدتها عشرة سنوات (المرحلة اللاحقة لتحقيق أعلـــى معـــدل إفـــادة) الأمـــر الذي ينم عن وجود خلل كامن في آليات المشـــروع أدت إلـــى شـــللية هـــذا التنظيـــم في تحقيقه للأهداف المرجوة منه والمتمثلـــة فـــي تحقيـــق الاســتفادة الكاملـــة مـــن لحوم الهدي والأضاحي التي تذبح خلال مواسم الحج مـــن خـــلال تحقيـــق معـــدلات متنامية في الحصة السوقية للمشـــروع .

والملاحظ على الإدارة العليا للمشـــروع تجاهلـــها الواضـــح لـــهدف تحقيـــق معدلات نمو في الحصة السوقية للمشـــروع . ويتضـــح هـــذا جليـــاً فـــي خططـــها السنوية التقديرية التـــي يعدهـــا مكتـــب الأضـــاحي ، فمثـــلاً نلاحـــظ أن الموازنـــة التقديرية التي أعدتها إدارة المشروع لمجـــازر الأغنـــام لموســـم عـــام ١٤١٤هـــ قائمة على أساس ذبـــح (٤٤٠,٠٠٠) رأس فقـــط بـــالرغم مـــن أن المشـــروع قـــد حقق معدلات إفـــادة فـــي موســـم حـــج عـــام ١٤١٣هـــ وبلغـــت (٤٣٤,٠٨٥) رأس .

هذا مع ملاحظـــة أن الميزانيـــة التقديريـــة للمشـــروع للعـــام ١٤١٧هـــ كانت أيضاً تتمثـــل فـــي ذبـــح (٤٤٠,٠٠٠) رأس وليـــس هـــذا فحســـب بـــل أن الميزانية التقديريـــة لعـــام ١٤١٨هـــ قـــامت علـــى أســـاس ذبـــح (٤٢٠,٠٠٠) رأس . وهذا يعكس أحد أمرين أولهما : يتمثل أمـــا فـــي عـــدم اســـتيعاب الأهـــداف الأساسية للمشروع التي تسعى إلى تحقيق معدلات نمـــو فـــي الحصـــة الســـوقية أو ثانيـــها ويتمثـــل فـــي ســـيطرة روح الإحبـــاط علـــى إدارة المشـــروع وعـــدم وجـــود الطمـــوح الكـــافي لتحقيـــق النقلـــة النوعيـــة والكميـــة فـــي آليـــات عمـــل المشـــروع .

والغريب في الأمر أيضاً أن الميزانيـــة التقديريـــة لعـــام ١٤١٤هـــ كـــانت تهدف إلى ذبح (٤٤٠,٠٠٠) رأس من الأغنـــام وتحقيـــق موازنـــة صفريـــة بيـــن المصروفات والإيرادات إلا أن الواقع الفعلـــي أفـــرز عـــن قيـــام المشـــروع بذبـــح (٥٢٠,٠٧٤) رأس مـــن الأغنـــام وتحقيـــق فـــائض فـــي ميزانيـــة الأغنـــام قـــدره (١,٢١٩,٩٥٩) ريال . وبدلاً من تشجيع هـــذا الاتجـــاه واتخـــاذ التدابـــير اللازمـــة للمحافظة على هذه المعدلات وزيادتها مـــن خـــلال تفعيـــل دور التســـويق وزيـــادة الطاقـــات الاســـتيعابية فإننـــا نجـــد إن إدارة المشـــروع تعـــد الميزانيـــة التقديريـــة لمجازر الأغنام لموسم حـــج عـــام ١٤١٥هـــ علـــى أســـاس ذبـــح (٤٨٠,٠٠٠) رأس ، بل إنها لا تكتفي في إصرارها على تخفيـــض الحصـــة الســـوقية للمشـــروع بل إنها تصر أيضاً في الميزانية علـــى تحقيـــق الموازنـــة الصفريـــة مغفلـــة بذلـــك العديد من الأمور والمفاهيم الأساســـية ومنـــها : -

- الطموحات التي أنشئ من أجلها المشـــروع والمتمثلـــة فـــي الرغبـــة من الاستفادة مـــن لحـــوم الـــهدي والأضـــاحي لأقصـــى درجـــة ممكنـــة وتعظيم استفادة المسلمين الفقراء منـــها .

- أهمية زيادة الحصة السوقية للمشروع الأمـــر الـــذي يحقـــق الســـيطرة النسبية للمشروع على سوق الهدي والأضاحي ويقـــوي موقفـــه التنافســـي تجاه الغـــير .

- الاستفادة من وفورات الإنتاج التـــي تحققـــها التنظيمـــات ذات الإنتـــاج الضخم " ECONOMIES OF SCALE " والتـــي تـــؤدي علـــى المـــدى الطويـــل إلـــى تخفيـــض التكـــاليف الكليـــة للمشـــروع وزيـــادة هـــامش الربـــح لديه ، وبذلك يستطيع المشروع من تخفيـــض القيمـــة الإجماليـــة للذبيحـــة بحيث يستطيع المنافسة مـــن خـــلال الســـعر أيضـــاً وليـــس مـــن خـــلال الاحتكار (مع ضرورة التفريق بين مبدأ الربحيـــة القـــائم علـــى تحقيـــق

أرباح للتوزيع وهذا يتنافي مع مبدأ المشروع الذي لا يسعى إلى الربح وبين مفهوم الربحية المتمثل في تخفيض التكاليف ومن ثم تخفيض قيمة المنتج النهائي " الربح العكسي " وهذا من صميم أهداف المشروع .

كما يود أن ينوه فريق البحث أيضاً في هذا الصدد إلى وجود مشكلة في توحيد أرقام الذبائح التي تم الاستفادة منها لدى إدارة المشروع وفي إعداد الذبائح التي تم نقلها للدول الإسلامية حيث أن هناك فروقات في هذه الأعداد تصل لحد عشرة آلاف ذبيحة بين نشرة وأخرى من نشرات المشروع ، الأمر الذي وجد فيه فريق البحث صعوبة في أياً من الأرقام يمكن الاعتماد عليها (راجع ملحق رقم ١ لكلتا الحالتين) .

٤ - ٣ تحليل نفقات التشغيل والصيانة :

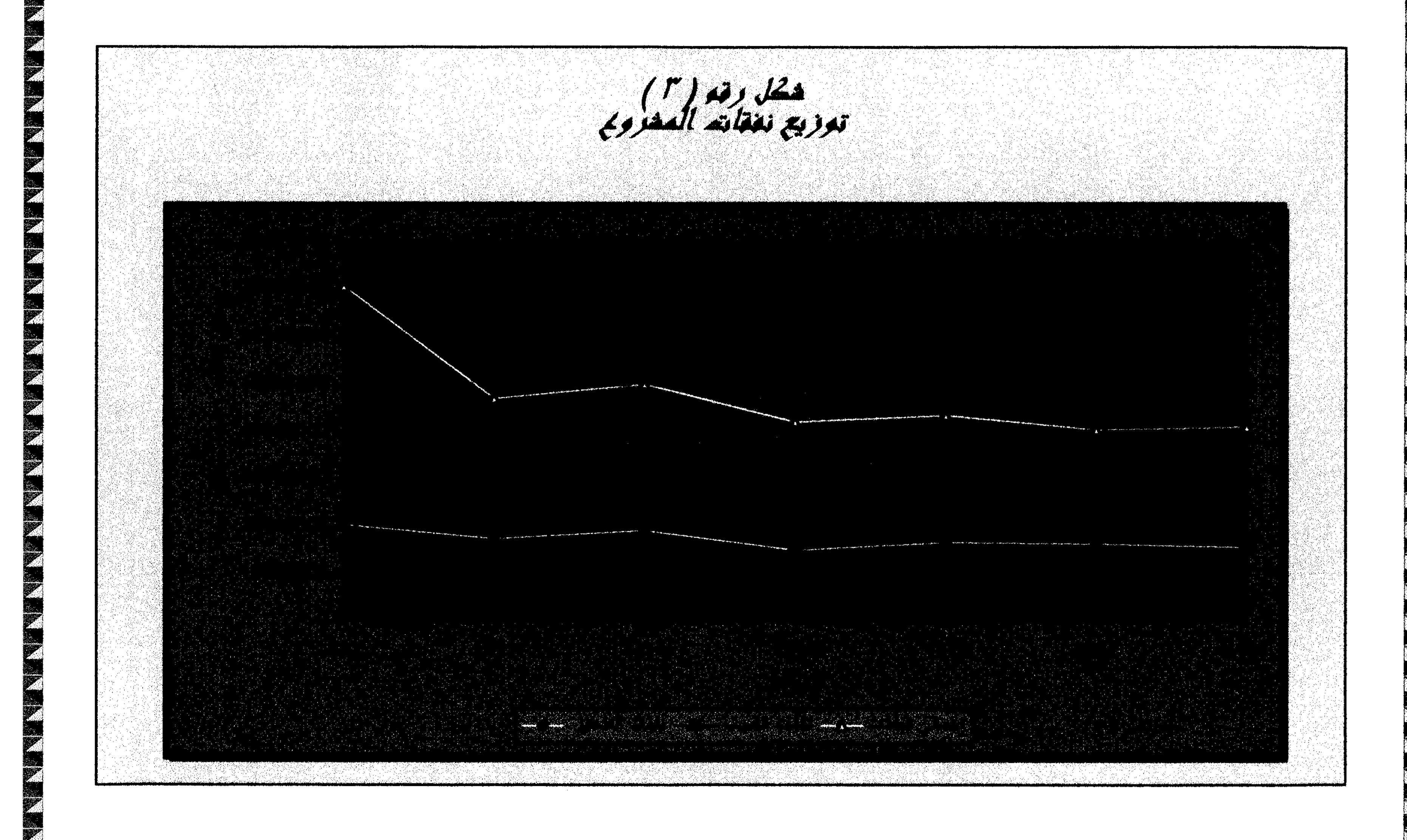
يوضح الجدول التالي (جدول رقم ٢) والرسم البياني الملحق به النفقات التشغيلية ونفقات الصيانة والمجموع النهائي للميزانية من عام ١٤١٢هـ إلى عام ١٤١٨هـ ، كما توضح الجداول التالية أيضا (جدول رقم ٣ - جدول رقم ٤) بيان تفصيلي لنفقات التشغيل والصيانة والنفقات الكلية لمجازر الأغنام ومجازر الأبقار مرفق به رسومات توضيحية أيضا .

جدول (٣)

نفقات التشغيل والصيانة وإجمالي النفقات للمشروع

السنة	إجمالي المذبوح	نفقات التشغيل	نفقات الصيانة	إجمالي النفقات
١٤١٢	٥٣٦,٣٣٩	٢٠,٢٣٩,٧٧٤	٣,١٧٧,٠٠٨	٧٠,٥٦٢,٥٩٨
١٤١٣	٤٤٣,٣٢١	١٧,٣٦٥,٣٢٧	٢,٦٥٤,١٥٠	٤٦,٩٥٢,٩٧٥
١٤١٤	٥٣٠,٤٣٥	١٩,٠٧٠,٨٤٦	٢,١٩٣,٠٠٠	٥٠,٠٠٠,١٩٣
١٤١٥	٤٣٧,٣١٨	١٤,٩٠٦,٧٥٥	٢,٧٦٥,٠٠٠	٤١,٩٨٣,٦٦٨
١٤١٦	٤٣٨,٨٣٥	١٦,٥٦١,٤٩٠	٣,٢٠٠,٠٠٠	٤٣,٤٣١,٤٤٩
١٤١٧	٤٢٤,٨٩٢	١٦,٢٦٠,٨١٦	٢,٦٣١,٩٨٩	٤٠,٤٠١,٩٨٩
١٤١٨	٤٤٦,٤٠٢	١٥,٥٠٢,١٥٦	٢,٩٨٠,٠٠٠	٤٠,٩٢٣,١٨٣

شكل رقم (٣)
توزيع نفقات المشروع



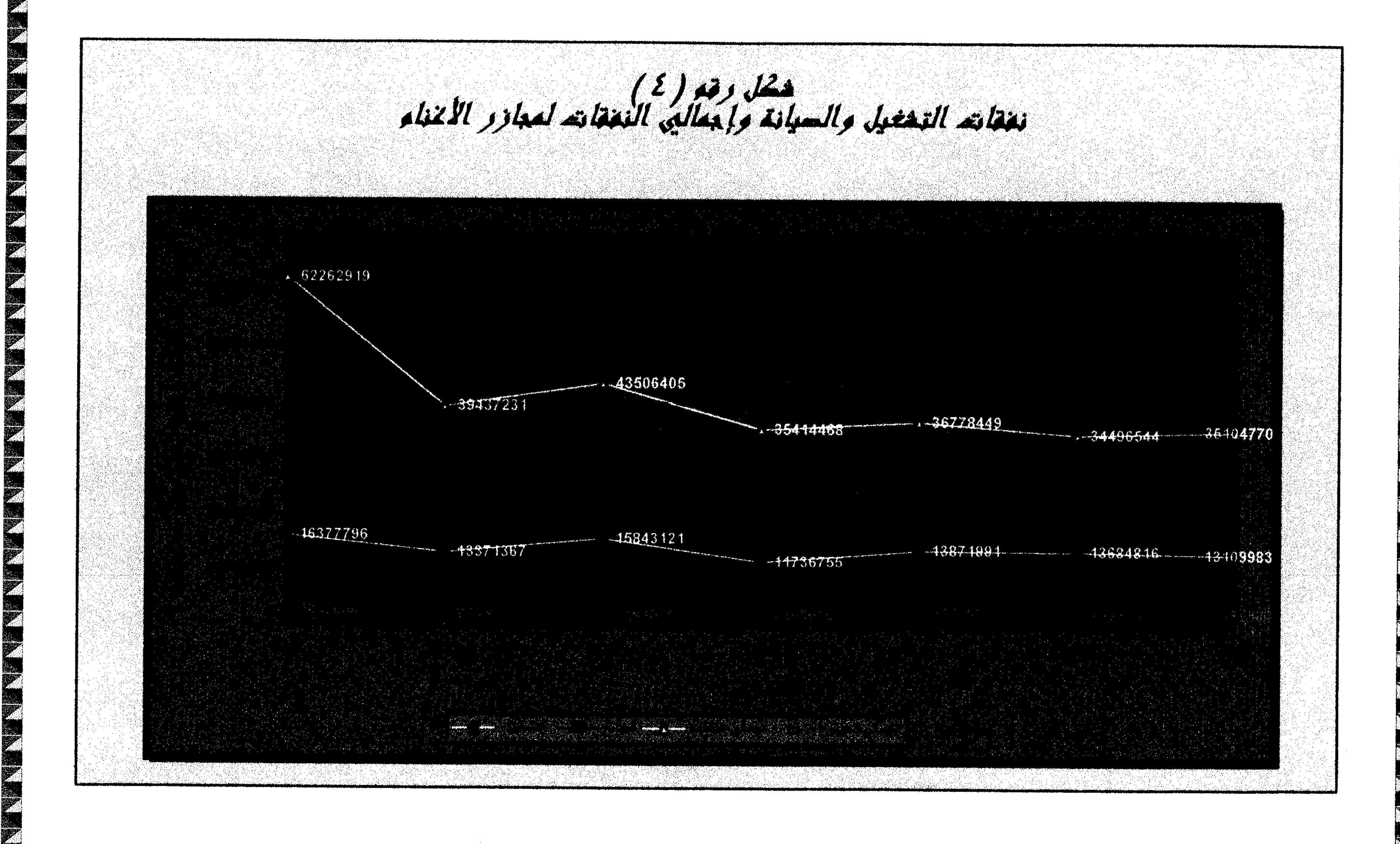
جدول رقم (٣)
نفقات التشغيل والصيانة وإجمالي النفقات لمجازر الأغنام

السنوات	إجمالي عدد الأغنام المذبوحة	تشغيل	صيانة	إجمالي
١٤١٢	٥٢٥,٣٨٩	١٦,٣٧٧,٧٩٦	٢,٨٥٧,٠٠٨	٦٢,٢٦٢,٩١٩
١٤١٣	٤٣٢,٦٩٧	١٣,٣٧١,٣٦٧	٢,٤٤٦,٢٥٠	٣٩,٤٣٧,٢٣١
١٤١٤	٥٢٠,٠٧٤	١٥,٨٤٣,١٢١	٢,١٩٣,٠٠٠	٤٣,٥٠٦,٤٠٥
١٤١٥	٤٢٨,٤٣٩	١١,٧٣٦,٧٥٥	٢,٢٦٥,٠٠٠	٣٥,٤١٤,٤٦٨
١٤١٦	٤٣١,٩١١	١٣,٨٧١,٩٩١	٢,٧٠٠,٠٠٠	٣٦,٧٧٨,٤٤٩
١٤١٧	٤١٧,٢٥٨	١٣,٦٨٤,٨١٦	٢,٦٣١,٩٨٩	٣٤,٤٩٦,٥٤٤
١٤١٨	٤٣٨,٥٥٢	١٣,١٠٩,٩٨٣	٢.٥٨٠,٠٠٠	٣٥,١٠٤,٧٧٠

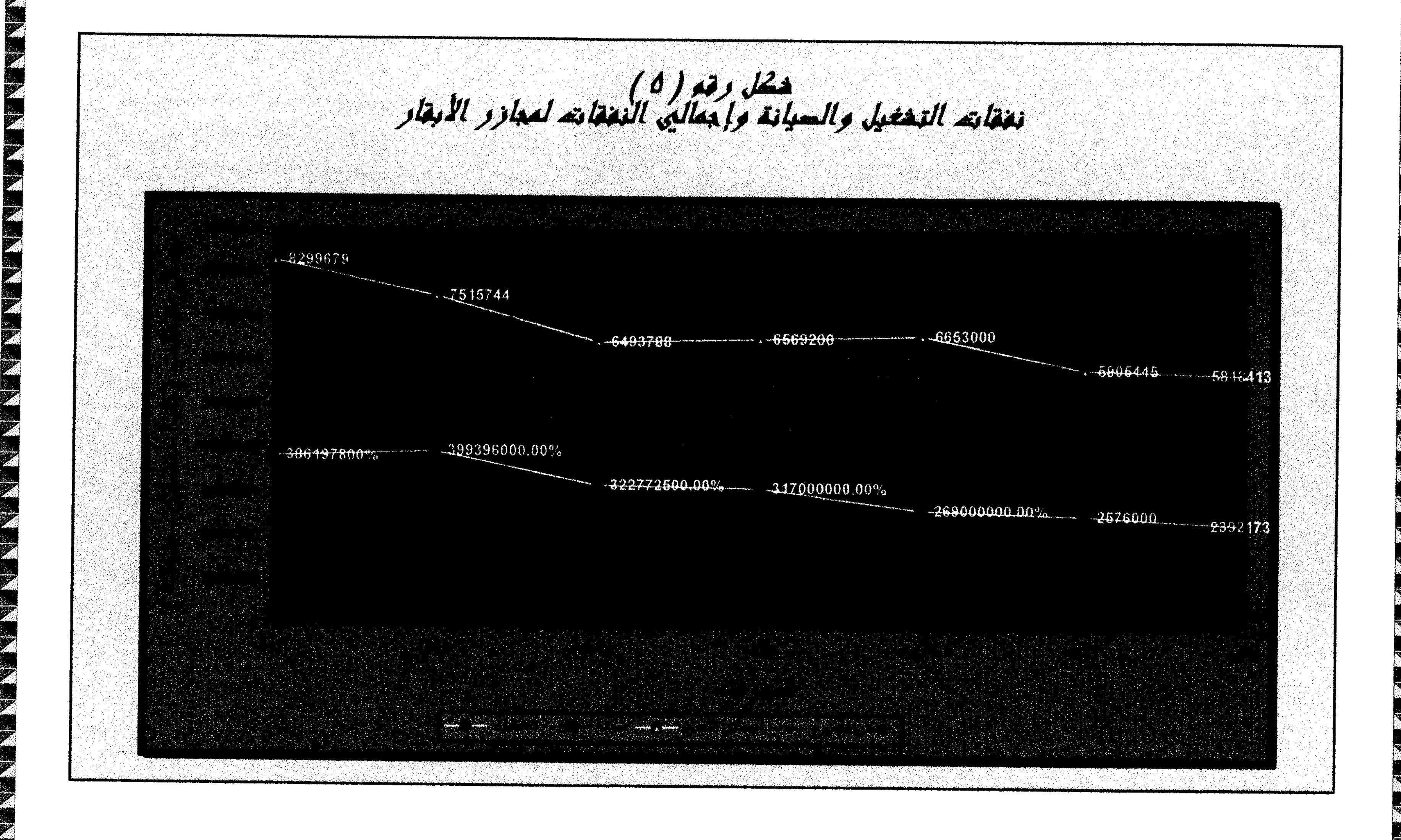
جدول رقم (٤)
نفقات التشغيل والصيانة وإجمالي النفقات لمجازر الأبقار

السنوات	إجمالي عدد الأبقار المذبوحة	تشغيل	صيانة	إجمالي
١٤١٢	١٠,٨٥٠	٣,٨٦١,٩٧٨	٣٢٠,٠٠٠	٨,٢٩٩,٦٧٩
١٤١٣	١٠,٦٢٤	٣,٩٩٣,٩٦٠	٢٠٧,٩٠٠	٧,٥١٥,٧٤٤
١٤١٤	١٠,٣٦١	٣,٢٢٧,٧٢٥	٠	٦,٤٩٣,٧٨٨
١٤١٥	٨,٨٧٩	٣,١٧٠,٠٠٠	٥٠٠,٠٠٠	٦,٥٦٩,٢٠٠
١٤١٦	٦,٩٢٤	٢,٦٩٠,٠٠٠	٥٠٠,٠٠٠	٦,٦٥٣,٠٠٠
١٤١٧	٧,٦٣٤	٢,٥٧٦,٠٠٠	٠	٥,٩٠٥,٤٤٥
١٤١٨	٧,٨٥٠	٢,٣٩٢,١٧٣	٤٠٠,٠٠٠	٥,٨١٨,٤١٣

شكل رقم (٤)
نفقات التشغيل والصيانة وإجمالي النفقات لمجازر الأغنام



شكل رقم (٥)
نفقات التشغيل والصيانة وإجمالي النفقات لمجازر الأبقار



والملاحظ من الجدول والرسم السابق أن نفقات التشغيل والصيانة لا يوجد بها انحرافات كبيرة عن المتوسط العام لها فهي تتذبذب صعودا وهبوطا متناسبة في علاقة شبه طردية مع أعداد الأنعام المذبوحة خلال موسم الحج . كما وأن إجمالي النفقات وإن كان في الظاهر يميل إلى الانخفاض من عام ١٤١٢هـ (والذي بلغت فيه إجمالي النفقات أكبر معدل لها ٥٩٨, ٥٦٢, ٧٠ ريال) إلى عام ١٤١٧هـ حيث بلغت (٤٠.٤٠١.٩٨٩) ريال إلا أنها في حقيقة الأمر تميل إلى الثبات أو إلى الزيادة بنسب متقاربة حيث أن الارتفاع والانخفاض الشديد في هذه النفقات يرجع إلى إنشاء الجمادات التابعة للمشروع ودفع باقي أقساطها في السنوات اللاحقة .

ويلاحظ أن المشروع لا يستطيع التحكم في تكاليف الصيانة والتشغيل لأنها تخضع لقانون العرض والطلب (على هذه الخدمات في السوق المحلي) . كما يجدر التنويه هنا إلى أن مصاريف الصيانة سوف تشهد صعودا متواترا في السنوات القادمة بسبب قدم المجازر المستخدمة من قبل المشروع والتي بلغ عمر بعضها خمسة عشر عاما .

وإذا كانت الإحصائيات السابقة لا تظهر جوانب الخلل في ميزانيات المشروع إلا أن تفنيد بعضا من البنود الأخرى للميزانية قد تظهر لنا الأمر جليا . ويوضح الجدول التالي (جدول رقم ٥) المركز المالي النهائي لكلا من مجازر الأغنام ومجازر الأبقار والجمال . وبتحليل للجدول نجد أن العجز

الواضح لدى مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي يتركز في مجازر الأبقار والجمال والتي تشهد عجزاً سنوياً كبيراً (بالرغم من انحدار خط العجز إلى الأسفل) .

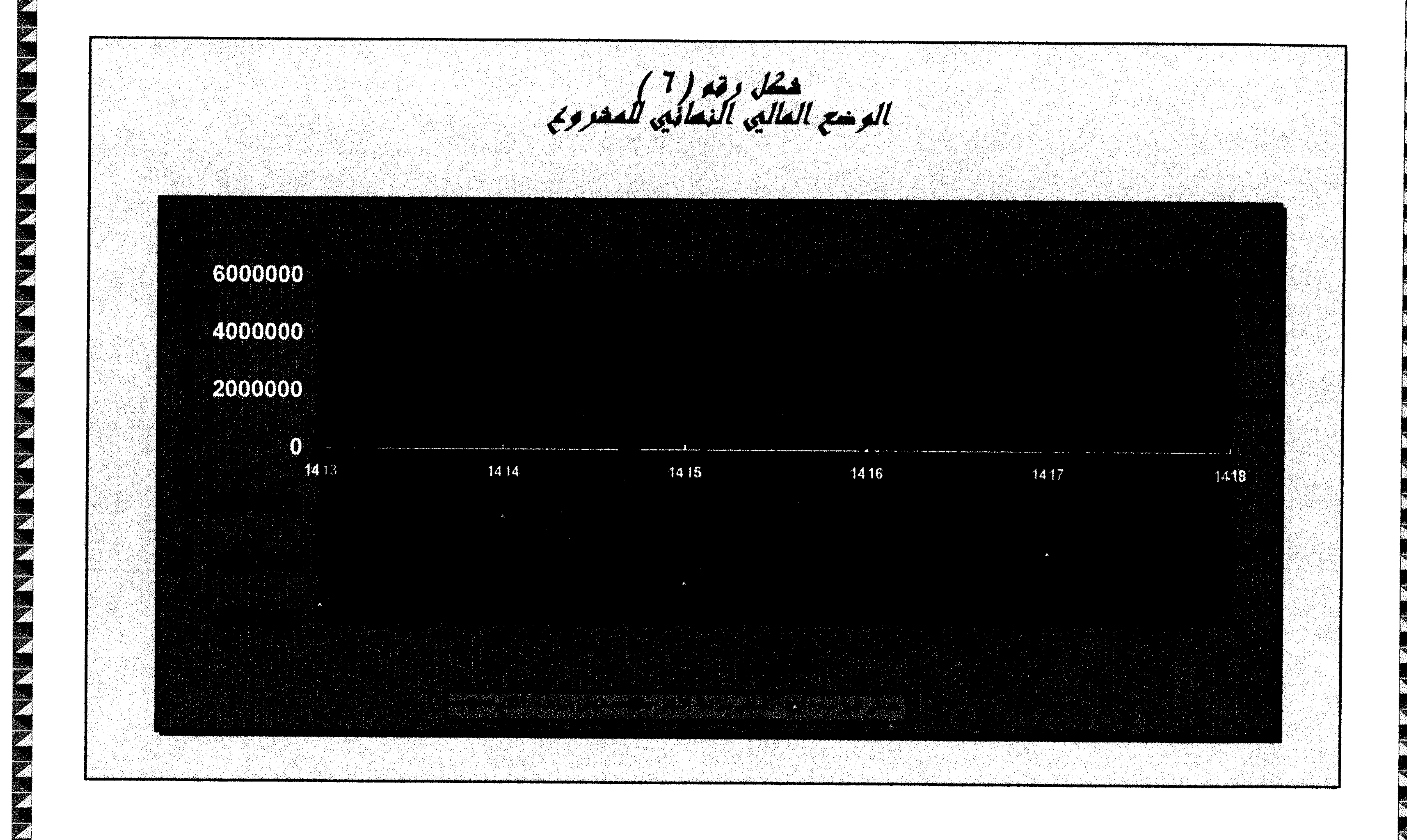
في حين نجد أن مجازر الأغنام تشهد تحقيق عائد معقول في بعض السنوات فيما عدا عام ١٤١٥هـ ، ويرحل هذا الفائض من مجازر الأغنام إلى مجازر الأبقار ليظل العجز المالي في الميزانية الختامية للمشروع (عدا عام ١٤١٦هـ) .

جدول (٥)

الوضع المالي النهائي للمشروع

التسلسل	ميزانية الأغنام	ميزانية الأبقار	صافي العجز / الفائض
١٤١٣	٦٤.٥٠٤	٥.٤٥٩.١٤٤ -	٥.٣٩٤.٦٤٠ -
١٤١٤	١.٢١٩.٩٥٩	٣.٤٩٧.٤٠٣ -	٢.٢٧٧.٤٤٤ -
١٤١٥	٥٤٠.٧٣٨ -	٤.٠٤٥.٠٠٠ -	٤.٥٨٥.٧٣٨ -
١٤١٦	٤.٦٤٠.٢٤٦	٤.٥٥٠.٠٠٠ -	٩٠.٢٤٦ +
١٤١٧	١٢٠.١٩٦	٣.٦١٥.٢٤٥ -	٣.٤٩٥.٠٤٩ -
١٤١٨	٢.٦٣٨.٥٩٣	٣.٤٦٣.٤١٣ -	٨٢٤.٨٢٠ -

شكل رقم (٦)
الوضع المالي النهائي للمشروع



كما يوضح الجـــدول التـــالي (جـــدول رقـــم ٥) مجموعـــة مـــن البيانـــات والمؤشرات التي جـــرى اســـتنباطها مـــن الميزانيـــة الختاميـــة للمشـــروع ، فمثـــلا نلاحظ أن تكلفة الرأس الواحد من الأغنام المذبوحة في مجـــازر الأغنـــام تبلـــغ فـــي المتوسط (٨٢,٨٨) ريـــال لكـــل رأس . ويشـــمل هـــذا المبلـــغ تكـــاليف التشـــغيل والصيانة والإشراف من تكاليف الإشراف الدينـــي والنقـــل والتوزيـــع .

ويلاحظ أن متوسط مـــا ينفـــق علـــى الـــرأس كمصـــاريف أساســـية تشـــمل الصيانة والتشغيل والنقل هـــو (٧٥ %) مـــن إجمـــالي القيمـــة ، وهـــو مبلـــغ لا يستطيع المشروع التحرك فيه بالحرية الكافيـــة التـــي تسـمح لـــه بتخفيضـــه نظـــراً لتحكم الأسعار السوقية في هذا الخصوص . وبمقارنة هـــذه التكـــاليف مـــع تكـــاليف ذبح الرأس الواحد في مجازر الأبقار والجمال نجد أن تكلفـــة الـــرأس الواحـــد هـــي (٧٦٨,٤٤) ريال شاملة أيضاً المصاريف الســـابقة مـــن تشـــغيل وصيانـــة ونقـــل وإشراف ، في حين أن نسبة ما ينفـــق علـــى المصـــاريف الأساســـية مـــن تشـــغيل وصيانة ونقل يبلغ علـــى الـــرأس الواحـــد (٤٥ %) أي أن مجـــال التوفـــير فـــي المصروفات في مجازر الأبقار والجمال أكبر من ذلك الـــذي فـــي مجـــازر الأغنـــام بنسبة (٢٥ %) . ويتضـــح الإهـــدار فـــي المصـــاريف الإشـــرافية مـــن خـــلال الجدول أيضا حيث نلاحظ أن تكلفة الأشراف على ذبـــح خـــروف واحـــد تبلـــغ فـــي المتوسط (٨,٤) ريال ، وهـــذه المصـــاريف لا تشـــمل مصـــاريف طلبـــة العلـــم القائمين على الإشـــراف الدينـــي أو الأطبـــاء البيطريـــين القـــائمين علـــى متابعـــة

صلاحية الذبائح بل أنها فقط مصـــــاريف الإشــراف .

والغريب في الأمر أن هـــذه التكـــاليف ترتفـــع ارتفـــاع غـــير طبيعـــي فـــي مجازر الأبقار حيث يبلغ متوسط تكلفة الإشراف فقـــط علـــى ذبــح بقــرة أو جمــل واحد (١٩٦) ريال . كما أننا نلاحظ مـــن الجــدول أيضـــاً أن ميزانيـــة المشــروع تتضمن دفع ريال واحد كمصـــــاريف تغذيـــة لكـــل خـــروف يذبـــح بينمـــا تتغـــرم الميزانية ما متوسطة (٣٦) ريال عن كل جمـــل أو بقـــرة تذبـــح . وهـــذا يعكـــس هدراً كبيراً حاصلاً في مجازر الأبقـــار والجمـــال .

وهناك ملاحظـــة هامـــة أخـــرى وهـــي أن متوســـط مـــا يدفعـــه المشـــروع للبيطري الذي يكشف على الخروف هـــو ريـــالين للخـــروف الواحـــد بينمـــا يدفـــع المشروع ثلاثون ريالاً لتوقيع الكشف علــــى بقـــرة أو جمـــل . ويمتـــد هـــذا الأثـــر على طلبة العلم حيـــث يتحمـــل المشـــروع مـــا متوســـطة (٠,٤) ريـــال لتوقيـــع الكشف الشرعي على الخـــروف الواحـــد بينمـــا يدفـــع مـــا متوســـطة (٩) ريـــال لتوقيع الكشف الطبي على البقرة أو الجمل . كما وأنـــــه مـــن تحليـــل تكـــاليف نقـــل الذبائح في المشروع نجد أن متوسط تكاليف النقـــل تصـــل إلـــى حوالـــي (٢٨ %) من إجمالي النفقات الكلية للمشروع وبتحليلنـــا لنفقـــات النقـــل مقارنـــة بيـــن طـــرق النقل المختلفة وجدنا أن متوسط تكلفة النقل البحـــري تصـــل إلـــى ضعـــف متوســـط تكاليف النقل البري كما أن متوســـــط تكـــاليف النقـــل الجـــوي تصـــل إلـــى ثلاثـــة أضعاف النقل البري . من هذا المنطلق فإن إدارة المشـــروع لديـــها مجـــالاً مناســـباً

هنا لتخفيض إجمالي التكاليف وذلـــك مـــن خـــلال المفاضلـــة بيـــن وســـائل النقـــل المختلفة على المـــدى المتوســـط أو القصـــير ، أو مـــن خـــلال تبنـــي اســـتراتيجية متوسطة المدى للنقل مثل إنشاء جمادات إضافـــة لاســـتيعاب كميـــات أكـــبر خـــلال الموسم مع الاستغناء عن وســـائل النقـــل مرتفعـــة التكـــاليف مثـــل النقـــل الجـــوي والبحري أو تقليصها إلى أقصى درجـــة ممكنـــة .

وإن كنا نتحدث هنا عن فروقات قد يستســـهلها غـــير المطلـــع إلا أنـــه مـــع الأعداد الكبيرة للذبائح التي ينفذها المشـــروع خـــلال الموســـم والتـــي تصـــل إلـــى نصف مليون رأس فإن أي مبلـــغ يتـــم توفـــيره ســـيعطي نتـــائج مرجـــوة ودافعـــة لمواصلة العمل والمسيرة . وكل النقاط الســـابق ذكرهـــا تمثـــل مســـاحة للمشـــروع يستطيع من خلالها التحرك بحرية نحـــو تخفيـــض تكاليفـــه علـــى المـــدى القصـــير والمتوسط وأن يضمن للمشروع النمو والمنافسة ومواصلـــة مســـيرته نحـــو تحقيـــق أهدافه ورســـالته .

جدول رقم (٦)
تكاليف المشروع المختلفة حسب النشاط

السنوات	عدد الخراف	عدد الأبقار	تكلفة الخروف	تكلفة البقرة	مكافأة العاملين غنم	مكافأة التغذية غنم	مكافأة العاملين بقر	مكافأة التغذية بقر	المكافأة للرأس / غنم	التغذية للرأس / غنم	المكافأة للرأس / بقر	التغذية للرأس / بقر
١٤١٤	٥٢٠٠٧٤	١٠٣٦١	٨٣,٧	٦٢٦,٦	٤٧٢٠٠٠٠	٧٨٩٢٧٣	١٦٨١٠٦٠	٣١٨٩٩٨	٩,٠٨	١,٥٢	١٦٢,٣	٣٠,٨
١٤١٥	٤٢٨٤٣٩	٨٨٧٩	٨٢,٧	٧٣٩,٩	٣٧٠١٢٦٠	٥١٢٨٩٥	١٤٢٦٦٥٠	٢٥٠٧٠٤	٨,٦٤	١,٢	١٦٠,٧	٢٨,٣
١٤١٦	٤٣١٩١١	٦٩٢٤	٨٥,٢	٩٦٠,٩	٤٣١٨٢٥٠	٥٧٣٦٤٧	١٨٣٣٢٦٠	٣١٦٧٧٦	٩,٩٩	١,٣٣	٢٦٤,٨	٤٥,٨
١٤١٧	٤١٧٢٥٨	٧٦٣٤	٨٢,٧	٧٧٣,٦	٣٢٤٠١٨٠	٣٥٣٢٢٢	١٥٨٦٧٥٥	٣١٦٨٣٨	٧,٧٧	٠,٨٥	٢٠٧,٩	٤١,٥
١٤١٨	٤٣٨٥٥٢	٧٨٥٠	٨٠,١	٧٤١,٢	٢٨٥٨٠٤٨	٣١٥٣٨٣	١٤٣٩٧٢٠	٢٦٦٠٩٧	٦,٥٢	٠,٧٢	١٨٣,٤	٣٣,٩

الفصــــل الثالث

برنامج اعادة الهيكلة

المبحث الاول : النــقــد والتحــليــل
المبحث الثاني : خطوات اعادة الهيكلة

١) - نشاط إعادة الهيكلة :

تتضمن منهجية إعادة الهيكلة لمشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي - وكما سبق الإشارة إليه - ثلاث مراحل رئيسية هي : -

أ - مرحلة الإعداد :

وتبدأ بتقويم الوضع الحالي لأداء المشروع ، كما تعني أيضاً بجمع وتنسيق المعلومات بهدف استنباط صورة حقيقية وواقعية عن الوضع الحالي والمشاكل الفعلية التي يواجهها المشروع .

ب - مرحلة النقد وتحليل المعلومات :

من خلال استقراء المعلومات الواردة في المرحلة الأولى نقوم باستنباط مواطن الخلل في آليات عمل المشروع وأجهزته التنفيذية والإشرافية . وسوف يتم دمج المرحلتين في المبحث الأول من هذا الفصل .

ج - مرحلة إعادة الهيكلة :

وهي مرحلة إجراء التغييرات التنظيمية والهيكلية الضرورية لتحقيق أهداف إعادة الهيكلة سواء تلك الخطوات والتغييرات التي تتم في الأجل القصير أو التي تتم في الأجل الطويل . وقد تم تخصيص المبحث الثاني من هذا الفصل لتناول هذه التغييرات الهيكلية للمشروع .

وتنظيماً لعملية إعادة الهيكلة ومنعاً لتداخل الموضوعات والمحاور فإن فريق الدراسة بعد استعراض المفاهيم العامة سيقوم بتطبيق مراحل إعادة الهيكلة الأولى والثانية على كل محور من المحاور ، والتي يمكن حصرها في

المحاور التاليـــة : -

- أهداف المشـــروع .
- رسالة المشـــروع .
- الهيكل التنظيمي لمكتـــب الأضـــاحي .
- لجنة الإفـــادة .
- اللجنة التنفيذيـــة .
- لجنة الإشراف على التشـــغيل والشـــحن .
- لجنة السندات والإشراف علـــى أداء النســـك .
- لجنة التوثيق والمراقبـــة .
- لجنة الإعلام والتســـويق .
- اللجنة الماليـــة .
- لجنة عمليات جـــدة .
- رؤساء المجـــازر .
- الكشف الشرعي على الذبـــائح .
- الكشف الطبي على الذبـــائح .
- توريد الأغنـــام .
- التشـــغيل .
- الصيانـــة .
- المجـــازر .
- الذبـــح .
- النقل والتوزيـــع .

أما مراحل التفكير الإجرائـــي والمراحـــل التنفيذيـــة لإعـــادة الهيكلـــة فســـيتم مناقشتها ضمن محتويات المبحث الثاني ومن خلال نقـــاط إجرائيـــة محـــدودة .

٢) – أهداف إعادة هيكلة مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي :

هناك عدد من الأبعاد المؤثرة والتي دعت القائمين على المشروع الخيري لإعادة هيكلته والتي استند إليها فريق الدراسة وهي : –

- ❖ الرغبة في تحسين معدل الكفاءة التشغيلية .
- ❖ العمل على خفض التكلفة الإجمالية للمشروع .
- ❖ تراجع نشاط المشروع وانخفاض إجمالي الحصة السوقية نسبيا .
- ❖ اعتماد عدد كبير من الدول الإسلامية على المشروع في توفير الذبائح للفقراء فيها .

٣) – تقويم عام للذات :

يهدف مشروع المملكة العربية السعودية على المدى الطويل إلى الاستفادة مما يتم نحره في أيام الحج من قبل وفود الرحمن لأغراض النسك . وقد اتضح للقائمين على المشروع عدم توافق مستويات الأداء الحالية أو مؤشراته مع التوجه العام للمشروع ، بالإضافة إلى سلبيات التشغيل المتعددة واتجاه العمالة التشغيلية إلى الزيادة المطردة ، فكانت السيطرة على التكاليف من أهم أهداف مشروع إعادة الهيكلة . وتستند فكرة تخفيض التكاليف والحفاظ على مستويات الأداء في مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي إلى تعميق أسلوب الفكر والأداء الإداري ، واعتبار العمليات (أو الإجراءات) هي أساس الأداء الإداري وبالتالي ستكون أساس التنظيم المقترح . كما تستند أيضا إلى اعتبار عمليات التشغيل في المجازر أنها قوة نشاط المشروع ، وفي هذا الإطار فإن المرحلة الأولى تتضمن التوقف وتقويم نقاط القوة في المشروع مثل التجهيزات التي يستند عليها المشروع

والموارد المالية والبشرية وما يمارسه مـــن صلاحيـــات لتطويـــع هـــذه الركـــائز لتحقيق طموحات المشروع وأهدافه ، والتي من ضمنـــها الســـيطرة التامـــة علـــى عناصر هيكل التكلفـــة .

ويتضح لنا مبدئياً أن أهم نقاط القـــوة للمشـــروع هـــي : -

- البنية الأساسية التي تتمثل في المجـــازر الحاليـــة ، بالإضافـــة إلـــى الخدمات المساندة التي تتمثل في توفـــر الســـكن والصـــرف الصحـــي والاتصالات والمواصلات والأمن والســـلامة وغيرهـــا .
- تخصيص وحدة إدارية دائمة لمتابعة مشـــروع الإفـــادة .
- الموارد المالية الكافيـــة .
- المـــوارد البشـــرية المتمثلـــة فـــي اللجـــان والأفـــراد الموســـميين والشرعيين والفنيين الذين يوفرهم المـــورد أو المتعـــهد أو كلاهمـــا .
- احتكار سوق الذبـــائح وقصرهـــا علـــى المشـــروع دون غـــيره مـــن المجـــازر .

٣-١ أسـلوب التشـغيل :

يتم حالياً تشغيل مجازر تابعة لمشروع المملكـــة العربيـــة الســـعودية بعضـــها قديمة تم بناؤه قبل أكثر من خمسة عشر عاماً ، مـــع عـــدم ثبـــات للعمالـــة التنفيذيـــة فيها لاعتمادها على مقاول ترسى عليه العمليـــة التشـــغيلية مـــن خـــلال المناقصـــات التي يطرحها البنك الإسلامي للتنمية . ولا يتم حالياً الاســـتفادة الكاملـــة (مـــن قبـــل مقاولي التشغيل) من الإمكانات الأولية للمجازر بســـبب اختـــلاف وتنـــوع العمالـــة المستخدمة من عام لأخر ، واحتياج هذه العمالة إلى التدريـــب علـــى التقنيـــة الآليـــة لهذه المجازر ، الأمر المحال تحقيقـــه فـــي ظـــل قصـــر فـــترة عمـــل المجموعـــة (موسم الحـــج) .

لقد بدأ البنك الإسلامي للتنمية مشروعه الطموح بالتشغيل الكامل له من خلال توفير العمالة اللازمة للصيانة والتشغيل ومتابعة العمل فيه من خلال عمليات الإشراف والمتابعة ، ثم تدرج البنك في نمطية عمله فيما بعد لتقتصر مهامه في الرقابة والإشراف والمتابعة فقط ، وأصبحت وظائفه تنحصر في : -

١. توفير العدد الكافي للذبائح المتوقعة مع توفير العمالة اللازمة المؤهلة للذبح والسلخ والتجميد خلال الفترة الشرعية المحددة وهي (٤) أيام (٩٦) ساعة .

٢. التأكد من توافر الشروط الشرعية للأضاحي في المواشي من قبل شرعيين معينين من اللجنة التنفيذية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي .

٣. التأكد من توافر الشروط الصحية في الذبائح من قبل الأطباء البيطريين .

٤. الرقابة على أعمال مقاول التشغيل والصيانة والتأكد من تطبيقه لبنود العقد من حيث نحر الذبائح والاستفادة من اللحوم فيها .

٥. الإشراف على كافة الأعمال التي تتم في المجازر وعلى عمليات النقل والتوزيع الداخلي وعلى عمليات الشحن والتوزيع الخارجي الذي يشمل الدول الإسلامية .

وقد أسندت مهام الصيانة والتشغيل لمقاولين من القطاع الخاص (شركات سعودية) . كما تم إسناد عملية توفير الذبائح (الأغنام ، الخرفان ، الجمال ، الأبقار) في البدء لمورد خارجي واحد بمبلغ محدد من خلال مناقصة مفتوحة تطرح على القطاع الخاص . واستمر العمل بهذا الأسلوب ، ثم جرى لاحقاً تقسيم المجازر بين الموردين لمساندة عملية تخفيض التكلفة من

خلال زيادة المنافسة بين الموردين . وتعتبر عمليـــة توريـــد الأغنـــام هـــي الجـزء الرئيسي الذي يحدد التكلفة الكليـــة لـــهذه الخدمـــة . وبـــالرغم ممـــا ســـبق فإنـــه لا يستطيع تقديم والوفاء بهذه العقود حاليا سوى عـــدد محـــدود مـــن الشـــركات داخـــل المملكة العربية الســـعودية ، ممـــا أوقـــع المشـــروع تحـــت طائلـــة جـــهات شـــبه احتكارية . كما تم الاستعانة بمقاول داخلي (شـــركة مـــبرد) لنقـــل الذبـــائح التـــي تشحن براً . وهنا أيضاً نجد أن العملية تكـــون شـــبه احتكاريـــة أيضـــا نظـــراً لقلـــة أعداد المقاولين الذين لديهم الاستطاعة والقدرة لتقديـــم هـــذه الخدمـــة .

ويقوم البنك في أدائه لوظائف المشروع من خـــلال لجان موســـمية تشـــكل خصيصاً لهذا الغرض . وبالرغم مـــن بعـــض الزوايـــا الإيجابيـــة المرتبطـــة بـــهذا التنظيم إلا أن الأمر لا يخلوا من سلبيات عديـــدة أهمـــها أن حجـــم العمـــل وقصـــر الفترة التي يتم خلالها العمل وفي ظل عدم تواجد هيكـــل تنظيمـــي ووظيفـــي ومـــع عدم تحديد المهام والأعباء الوظيفية ، فان ذلك يـــؤدي إلـــى عـــدم قـــدرة الجـــهات المسئولة عن النشاط في تقييمه وقيـــاس الكفـــاءة الإنتاجيـــة ومتابعـــة الأداء وتحديـــد حجم النشاط والعمالة المطلوبة . وبـــالرغم مـــن تنـــاقص حجـــم الأعبـــاء المناطـــة بالمشروع وزيادة استخدام المتعهدين إلا أن عدد اللجـــان وحجـــم العـــاملين بـــها لـــم يتناقص بل ازداد في بعض الأحيان . كما انه لـــم تظـــهر بوضـــوح أيـــة تحســـينات فـــي الأداء (كمـــا يفـــترض أن يكـــون) نتيجـــة لمـــا يســـمى بمنحنـــى الخـــبرة " Experience / Learning Curve " . كل هذا يســـتوجب إعـــادة النظـــر فـــي عـــدد وحجم جميع اللجان العاملة وحصرها في أضيق نطاق (وهـــذا مـــا ســـيتم مناقشـــته لاحقـــاً) .

٣-٣ ملاحظـات عامـة :

قد يستوجب السياق هنا أن نذكـــر بعضـــاً مـــن الملاحظـــات التـــي جمعـــها فريق الدراسة من خلال المقابلات التي أجراها أو تلك التـــي رصدهـــا مـــن خـــلال

الملاحظة العلمية وهي ملاحظات عامة حـــول نشـــاط المشـــروع (وقـــد تتكـــرر بعضاً منها في الصفحات المتبقية من هذه الدراســـة) . وتكررهـــا لا يعـــد عيبـــاً في حد ذاته وإنما هو ضرورة تمليها عمليـــة المحافظـــة علـــى تسلســـل الأفكـــار والحاجة إلى التفصيل والتوضيـــح . ويمكـــن اختصـــار هـــذه الملاحظـــات فـــي التـــالي : -

- خفض التكلفة يعتبر مطلب مهم أكد عليـــه تقريبـــا جميـــع العـــاملين فـــي المشروع الذيـــــن جـــرت مقابلتـــهم ، ويعتـــبر البعـــض منـــهم أن ارتفـــاع المصاريف التشغيلية (محسوبة كنسبة مئوية مـــن تكلفـــة الذبيحـــة) ســـبب من أسباب القصور في النظام الحالي من وجهـــة نظرهـــم .
- عدم وجود رغبة لدى أطبـــاء الداخـــل البيطرييـــن فـــي المســـاهمة فـــي المشروع لانخفاض المكافـــأة ، ويقـــترح الاســـتعانة فقـــط بطـــلاب الســـنة النهائية في الطب البيطـــري .
- عدم الـــــتزام الأطبـــاء البيطرييـــن فـــي الورديـــة الأولـــى (خصوصـــاً لرغبتهم في أداء الشعيرة) مما يؤثر على معدل كفـــاءة التشـــغيل فـــي فـــترة مهمة .
- عدم توفر الشروط الشرعية في بعض الذبائح (وفقا لإفـــادة العديـــد مـــن الوكلاء الذين جرت مقابلتـــهم) .
- هناك شبه إجماع على أن هيكل التكلفـــة يفـــترض أن يبـــدأ فـــي الـــهبوط لأن المشـــروع بـــدء نشـــاط بالتشـــغيل والإشـــراف وانحصـــر ألان فـــي الإشراف فقـــط .
- عدم وضوح أهداف المشروع للعديد من العاملين والبعـــض يـــرى بعـــدم وجود خطة مستقبلية لتطوير أهـــداف المشـــروع .
- وجود نزاع حول عدم تواجـــد بعـــض مـــن المعـــدات اللازمـــة للجـــان

وسوء توزيع المتوفر فيها .

- المجازر الحالية تم بناؤها قبل فترة طويلة ويوجد بها عيوب تشغيلية وهناك احتياج لإعادة تطوير وتحديث هذه المجازر .
- العمالة التشغيلية تحتاج لفترة تدريب وتطوير ، وضيق الوقت والأعباء المالية المترتبة على ذلك تعيق الأمر .
- يوجد حالياً بسبب المشاكل بالميكنة نوع من الإرباك وانخفاض الاستفادة من المخلفات (الاستفادة الكاملة من أجزاء الذبيحة سيساعد على خفض التكلفة) .
- كثرة اللجان وارتفاع عدد أعضائها يؤدي إلى رفع التكلفة التشغيلية .
- التقارير المرفوعة من اللجان أصبحت روتينية ولا تمثل الواقع حيث يتم تعديل أرقام التقارير السابقة فقط .
- هناك مؤشرات لبعض الإهمال وعدم الاهتمام بالاستجابة للاقتراحات والآراء الواردة في التقارير وتكرار الأخطاء نفسها سنوياً .
- صعوبة التنسيق والتعامل مع الأطباء البيطريين نتيجة لعدم تواجد مسئول إداري .
- انخفاض الولاء لدى بعض العاملين ، كما أن البعض الأخر يسيطر عليه الرغبة في تحقيق عوائد مادية .
- المشتريات ومصاريف العقود بها خلل حيث تتم دون دراسة فعلية . كما انه يتم شراء أكثر من الاحتياجات الفعلية وهذا يرفع التكلفة (على الرغم من أن النشاط روتيني ومتكرر كل عام) .
- عدم وجود تخطيط وظيفي للوظائف الموسمية وكذلك عدم وجود جهة عليا معتمدة تشرف على هذه العلمية ، واتباع سياسات التخفيض

الكمي وليس النوعي في حجم العمالـــة الســنوية .

- في مجزرة الأبقار والجمال يقـــوم المشـــترى بشـــراء البقـــرة أو الجمـــل ويتركها للمشروع لذبحها حيث يطلب منــــه العـــودة فـــي وقـــت أخـــر (إذ كان يرغب في الحصول على جزء مـــن ذبيحتـــه) ، وهـــذا الأســـلوب فيـــه تعب وجهد إضافي على الحاج يجـــب دراســـته لتلافيـــه ، نـــاهيك عـــن أن هذا الأســـلوب يعـــد مثبـــط للطلـــب علـــى خدمـــات المشـــروع حيـــث أن الحاج يرغب في رؤية ذبيحته واخذ قطعة منها حـــالا ، وليـــس مـــن ذبيحـــة أخرى .

- عملية خروج الأبقار والجمال من حظائر الباعـــة إلـــى حظـــائر الانتظـــار عملية غير منظمة وفيها خطورة على العاملين والحجـــاج ، وتحتـــاج لنـــوع من التنظيم مثل عمل مسارات حديدية متحركـــة وخلافـــه . كمـــا يلاحـــظ أن العاملين تنقصـــهم الخـــبرة فـــي التعـــامل معـــهم لأنـــهم يضربونـــها بشـــدة ويعترضون طريقها بأسلوب يسبب في إربـــاك الماشـــية وهياجـــها .

- معظم من تمت مقابلتهم مـــن الحجـــاج لا يعـــرف إجـــراءات الشـــراء أو الذبح ، كما انهم لا يعرفون كيفيـــة حصولـــهم علـــى جـــزء مـــن ذبيحتـــهم (وحتى لو كانت مشـــاعة) .

- لا يوجد في حالات كثيرة مـــترجم يســـتطيع إيصـــال المعلومـــات إلـــى الحاج ، لذا يجب طباعة منشورات بجميع اللغات الرئيســـية لتســـهل عمليـــة التفاهم وتساهم في تقليص فـــترة بقـــاء الحـــاج بـــالمجزرة ، خاصـــة وإننـــا لاحظنا أن كل مشترى يســـأل فـــي المتوســـط ثـــلاث مـــرات منـــذ دخولـــه وحتى خروجه (عينة محددة فقـــط) .

- كثير من الحجاج لوحظ عليهم الاستياء من قيمـــة المبلـــغ المدفـــوع للذبـــح (٣٠٠) ريال ، ويعتبرونه مبلغ مبالغ فيـــه جـــدا .

- هناك فوضى كبيرة في عملية توزيع اللحوم على الحجاج في المجزرة . ويفضل عمل خطوط (صفوف) انتظار كالأتي : -

١. خط خاص بالحجاج (يحملون كوبون) ويجب أن يمنحوا الأولوية في استلام اللحوم .

٢. خط خاص بالمحتاجين (كثير منهم غير محتاجين بل هم تجار صغار يأخذون اللحم ويقومون ببيعه خارج المجزرة – ثم يعودون إلى الوقوف في الصف لأخذ لحم أخر . ولعله من المفيد أن يتم وضع تنظيم لهذه العملية مثل استخدام نوع من الحبر الذي لا يزول إلا بعد فترة طويلة لكل مستلم في ظفر الإبهام الأيسر مثلا) ، مع ملاحظة أن اللحوم الموزعة على الحجاج والمحتاجين كبيرة الحجم ولابد من تقطيعها بأحجام اصغر .

- الجزارين الذين يقطعون الجمال والأبقار يقومون بعمل ذلك يدويا (ساطور وسكين) وتأخذ العملية وقتا طويلا ويمكن تقليص هذا الوقت لو تم استخدام مناشير كهربائية مناسبة وبهذا يمكن تسريع عملية التقطيع والتوزيع .

- لاحظ فريق الدراسة انه لأيتم الاستفادة من بعض المتطوعين (أو بمكافأة رمزية) مثل (طلاب الثانوية – الكشافة – طلبة المعاهد الإسلامية) وهذا الأسلوب يقلص من الحاجة إلى العمالة الأجنبية المستخدمة حاليا ويقلص التكاليف .

- لماذا لا تترك عملية الأمن والحراسة إلى جهات خارجية تتولاها بدلا من لجنة البنك (الجيش – الحرس الوطني) ، فهذا من اختصاصهم مع الأخذ بعين الاعتبار تواجد هؤلاء الأشخاص بكثرة في الموسم) .

٤) - أهداف مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي :

لا يمكن لأي تنظيم أن يتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة به دون أن تكون أهداف هذا التنظيم واضحة ومحددة في ذهن القائمين والعاملين عليه . ذلك أن أهداف أي تنظيم تعتبر المرجعية المحددة لسلوك هذا التنظيم ولوسائل وطرق تفاعله الداخلية والخارجية وهي الباعث والمحرك والموجه لأنشطته ولقراراته . وقد لاحظ فريق البحث من خلال المقابلات الشخصية مع بعض العاملين في التنظيم الإداري للمشروع أن هناك عدم وضوح في تحديد الأهداف الرئيسية للمشروع كما أنه ليس هناك إجماع حول هذه الأهداف لدى البعض الأخر من المسؤولين .

وبالرغم من أن المشروع لديه أهداف مكتوبة (والتي سبق ذكرها بالتفصيل سابقاً) إلا أن هذه الأهداف بالرغم من عدم ارتباطها المباشر في ذهنية العاملين إلا أنها يشوبها نوع من الغموض . وفي ظل ذلك فان هناك حاجة ماسة إلى صياغة الأهداف بطريقة واضحة ومحددة وأكثر شمولية مما هي عليه بحيث تحقق غرضين هما : -

الأول : ويتمثل في قدرة الأفراد على استيعاب هذه الأهداف وتفهمها " understandable Goals " .

الثاني : ويتمثل في القدرة على قياس التقدم النسبي في تحقيق الهدف " Measurable Goals " .

والأمر الملاحظ أن المشروع ليس لديه خطة مستقبلية لتطوير نشاطه لا من حيث الحجم ولا من حيث الكيفية بالرغم

من أن الهدف الرئيسي يتمثل في تعظيم " Maximize " الاستفادة من الذبائح التي تذبح خلال موسم الحج .

٥) - رسالة مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي :

لا تتوفر حالياً لدى الإدارة القائمة على المشروع رسالة خاصة به ، مع العلم بأن وجود الرسالة يساعد على توحيد جهود أي تنظيم بكافة أجهزته ووحداته وتركيزها نحو هدف مشترك مما يحسن من فرص تحقيق التنظيم لأهدافه ويعمل على تعظيم استغلال الموارد المتاحة له .

وقد تبين لفريق الدراسة أن نقطة التركيز الأساسية للإدارة العليا هي الاستفادة من لحوم الهدي والأضاحي فقط ، وبصورة عامة ، وهي ليست كافية كرسالة وهدف موحد ممكن قياسه وتفعيله . ومن ثم فإن هناك حاجة ملحة إلى بلورة رسالة واضحة للمشروع (وهذا ما سيتم عمله لاحقا إن شاء الله) .

٦- لجنة الإفادة من الهدي والأضاحي :

تشكلت هذه اللجنة بالأمر السامي الكريم رقم (٣ / ح / ١١٧١٦) في ١٤٠٣/٥/١٧هـ من عدة مصالح حكومية ذات علاقة بالمشروع إضافة إلى البنك الإسلامي للتنمية ، وأسندت إليها مهام إعداد الدراسات التطويرية لمجازر المشروع وتنفيذها وتحسين أدائها وصيانة منشأتها ونظافتها . كما أسندت إليها مهمة مساعدة رئيس البنك الإسلامي للتنمية على أداء مسئولياته بتقديم الدعم الشرعي والإداري والفني له ، وتسهيل ما يعيق المشروع كلاً في حقل اختصاصه ، وتضم هذه اللجنة في عضويتها ممثلين عن الوزارات والمصالح الحكومية التالية : -

١- وزارة الداخلية .

٢- وزارة الأشغال العامــة والإســكان .

٣- وزارة المالية والاقتصــاد الوطنــي .

٤- وزارة العــدل .

٥- وزارة الحــج .

٦- وزارة الشؤون الإسلامية والدعــوة والإرشــاد .

٧- أمانة العاصمة المقدســـة .

٨- معهد خادم الحرميـــن الشــريفين لأبحــاث الحــج بجامعــة أم القري بمكة المكرمـــة .

٩- البنك الإسلامي للتنميـــة .

ويرأس هذه اللجنة معالي رئيس البنــــك الإســـلامي للتنميـــة (الـــذي يعتـــبر هو السلطة المخولة بإدارة وتنفيذ المشروع نيابـــة عــن حكومــة المملكــة العربيــة السعودية وفقاً لمذكرة التفاهم الموقعـــة بيــن حكومــة المملكــة العربيــة الســعودية ممثلة في وزارة المالية والاقتصاد الوطني وبين البنـــك الإســلامي للتنميــة بــهدف تحقيق الاستفادة القصوى من لحوم الـــهدي والأضــاحي) .

ومع تقدير فريق الدراســـة لصــاحب المعـــالي رئيــس اللجنــة ولأصحـــاب الفضيلة والسعادة أعضاء اللجنـــة الموقريـــن فــإن فريــق الدراســة لديــه بعــض الملاحظات البسيطة التي يمكن طرحها في هـــذا الســياق وهـــي : -

١. كبر حجم اللجنــة والتــي تشــتمل علــى تســعة أعضـــاء الأمــر الــذي قد يعوق مـــن آليــات العمــل داخــل اللجنــة وخاصــة فــي مجــال عقــد الاجتماعــات .

٢. بالرغم من أن الأمر السامي القاضي بتشكيل اللجنــــة حـــدد مهمتـــها فـــي إعداد الدراســـات التطويريــة وتقديــم الدعــم الشــرعي والإداري والفنـــي

لمدير البنك للقيام بمهامه الإدارية ، إلا أن الملاحظ من خلال محاضر اجتماع اللجنة عدم وجود تفاعل من قبل بعض أعضاء اللجنة وبما يحقق آليات التطوير والتنمية المطلوبة .

٣. غياب ممثلين عن جهات حكومية يمكن أن يكون لوجودهم في اللجنة فعالية في تقديم جوانب عديدة تخدم المشروع وأهدافه وعلى سبيل المثال : -

- ممثل من وزارة الخارجية حيث يمكن لهذه الجهة أن تقوم بدور رئيسي في ناحية التعريف بالمشروع وأهدافه ، والتسويق لخدماته الخيرية من خلال سفاراتها وقنصلياتها المنتشرة في أقطار العالم والتي تعتبر المنافذ الوحيدة التي يرتادها حجاج بيت الله الحرام لدخولهم إلى أراضي المملكة العربية السعودية مع ملاحظة أنه بالرغم من أهمية هذه المنافذ في التسويق إلا أن تكاليفها على الوزارة أو المشروع لا تذكر (لوحات تعلق في نقاط الحصول على التأشيرات ، ختم يختم بجانب ختم التأشير مثلاً ، ... ، الخ) ، ولا يقصد من هذا السلوك فرض إلزامية الذبح من خلال المشروع وإنما الهدف هو التسويق لخدمات المشروع المميزة التي لا تتكرر والتي هي غاية ومنتهى الحاج أولا وأخيرا ، حيث يتم توضيح إيجابيات الذبح من خلال المشروع ومساوي الذبح خارج المشروع وترك القرار في يد الحاج ، مع ضرورة التأكيد على انتهاج سياسة جديدة نحو التعريف بالمشروع من خلال أعلى المستويات الإدارية مثل الوزراء ورؤساء البعثات .

- ممثل من الغرف التجارية التي تمثل القطاع الخاص والذي

يمكن من خلالــــه تفعيــل دور القطـــاع الخـــاص الاســـتثماري فـــي المشروع مــــن خــلال مشـــاريع الاســـتفادة مـــن مخلفـــات الذبـــائح (الجلود ، الأحشاء ، المخلفات ... الــــخ) مــع إمكانيـــة الحصـــول علـــى الدعـــم المـــادي مـــن خـــلال التعـــرف بالمشــروع علــــى رجال الأعمال الراغبين فـــي التـــبرع ومســـاندة أعمـــال المشـــروع الخـيري .

٤. لاحظ فريق الدراسة من خـــلال محـــاضر اللجنـــة وجـــود تفـــاوت بيـــن المستويات الإدارية لممثلي الوزارات والمصـــالح الحكوميـــة ، الأمـــر الـــذي قد يؤدي إلى عـــدم تفعيـــل دور كـــل جهـــة . إضافـــة إلـــى التفـــاوت فـــي القدرات والمهارات ومن ثم التفاوت النسبي في النســـيج الفكـــري لأعضــاء اللجنة .

٥. بالرغم من مضي ثمانية عشر عامـــا علـــى تشـــكيل لجنـــة الإفـــادة مـــن لحوم الهدي والأضاحي إلا أنه يلاحـــظ عـــدم وجـــود تحديـــد دقيـــق لمـــهام اللجنة واختصاصاتها ، بــــل أن فريـــق الدراســـة لـــم يتمكـــن مـــن تمييـز الموضوعات التي يجب عرضها على اللجنة مـــن تلـــك الموضوعـــات التـــي لا تستحق العرض . كمـــا أن آليـــة اتخـــاذ القـــرار فيـــها غـــير محـــددة . بلاضافة إلى ذلك فلا توجد صلاحيات واضحـــــة أيضـــا ممنوحـــة لمديـــر المشــووع .

٧) – مكتـب الأضـاحي :

بنـــاء علـــى مذكـــرة التفـــاهم الموقعـــة بيـــن حكومـــة المملكـــة العربيـــــة الســـعودية وبيـــن البنـــك الإســـلامي للتنميـــة والخاصـــــة بمشـــروع المملكـــــة العربيـــة الســـعودية للإفـــادة مـــن لحـــوم الـــهدي والأضـــاحي فقـــد أنشـــأ البنـــك الإســـلامي للتنميـــة مكتـــب الأضـــاحي وهـــو مكتـــب تنفيـــذي ملحـــق برئيـــــس

البنك الهدف منه مساعدة رئيس البنك في إدارة المشروع من النواحي المالية والإدارية والفنية لغرض تحقيق الأهداف الخيرة للمشروع . وقد أعطي هذا المكتب الصلاحيات الإدارية والمالية التي تساعد على أدائه لمهامه المناطة به .

ووفقاً لأخر هيكل تنظيمي للمكتب معتمد من قبل رئيس البنك فإن أجهزة وإدارات هذا المكتب تتحدد في التالي : -

١. مشرف مكتب الأضاحي ,
٢. وحدة العقود .
٣. السكرتارية .
٤. مساعد مشرف الخدمات الإدارية والمالية .
٥. الخدمات الإدارية .
٦. الشؤون المالية .
٧. شؤون الأفراد .
٨. مساعد المشرف للتشغيل والصيانة .
٩. التشغيل والخدمات البيطرية .
١٠. التخزين والشحن والتوزيع .
١١. المراقبة والصيانة .

ولم يستقر الرأي على الهيكل التنظيمي للمكتب سواء قبل هذا التنظيم أو بعده ، بل استمر الجدل بين القوى الداعية إلى توسيع أعمال المكتب وبين تلك المناهضة لهذا التوجه . واستمر أسلوب المد

والجزر بين التيارين إلى الوقت الحاضر (وقد انشغل بعض القائمين والعاملين في تنازع الاختصاصات ومحاولة كل طرف لفرض السيطرة والانفراد بأكبر قدر من الصلاحيات ، الأمر الذي انعكس على مستوى الأداء الكلي للمشروع) ذلك انه متى ما تركزت الجهود فان النتائج ستكون افضل .

٧-١ أعمال المكتب الحالية :

تتلخص مهام مكتب الأضاحي في الوظائف الرئيسية التالية : -

- ❖ دراسة وتنفيذ قرارات اللجان .
- ❖ إعداد ميزانية المشروع وتقدير احتياجاته .
- ❖ إعداد أدلة المشروع وتطوير الشروط التعاقدية ومتابعة تجهيز العقود .
- ❖ متابعة إعداد الدراسات والمراسلات .
- ❖ المشاركة في توظيف العاملين المؤقتين مثل البيطريين والمشرفين والعاملين واختيار الموظفين المساندين من إدارات البنك المختلفة .
- ❖ إعداد الحسابات الختامية والمركز المالي ومراجعة الفواتير ومتابعة صرفها .
- ❖ إعداد تقارير دورية عن ما تم إنجازه وأسباب الفروقات مع ما هو مخطط له وتقديم الاقتراحات لمعالجة المشاكل .
- ❖ متابعة القضايا العالقة بين المشروع والمؤسسات ومتابعة تحصيل ما للمشروع من حقوق أو تسديد ما للمؤسسات من حقوق .

كما يوضح الجدول التالي (جدول رقم ٧) تفصيل للمهام المحددة لكل إدارة من إدارات مكتب الأضاحي .

جدول رقم (٧)

المهام والوظائف المناطة بمكتب الأضاحي الحالي

اسم الوحدة الإدارية	مهام الوحدة الإدارية / الوظيفة
مشرف مكتب الأضاحي	الإشراف على أعمال المكتب وإعداد الخطط اللازمة للمشروع وتنظيم وتطوير العمل بالمكتب والإعداد لاجتماعات لجنة الإفادة واللجنة التنفيذية واجتماعات العمل المختلفة والبعثات الدبلوماسية والمراسلات والمشاركة في إعداد النظم واللوائح ويكون مسئولا عن تنفيذها بعد إقرارها من قبل رئيس البنك .
وحدة العقود	إنشاء وإعداد العقود بالمشروع ،إعداد كراسات الشروط والمواصفات ، إعداد طرح المناقصة وفتح المظاريف والإعلان وتحليل العروض ، إبداء الرأي القانوني في العقود والمشاكل ، القيام بمشتريات المشروع والإشراف عليها .
السكرتارية	لا يوجد
مساعد المشرف للخدمات الإدارية والمالية	تحديد احتياجات اللجان والمشاركة في العقود وخطط تعيين الأفراد وإعداد الموازنة التقديرية والتنسيق مع الأجهزة الحكومية .

الخدمات الإدارية	متابعة أعمال الصادر والوارد ، متابعة الأرشيف والملفات ، تجهيز إسكان ومواقع الذبح (مكاتب) من أدوات مكتبية وأثاث للموسم ، استقبال وإرسال مراسلات المكتب ، توفير الأدوات المكتبية للمكتب .
الشؤون المالية	إعداد الميزانية الإدارية للمكتب ومتابعتها ، إعداد الميزانية التشغيلية للمشروع والمراكز المالية ومتابعتها ، التدقيق ومراجعة جميع المطالبات الخاصة بالمقاولين والموردين قبل رفعها إلى معالي الرئيس ، إعداد سندات الصرف الخاصة بها ثم إصدار الشيكات الخاصة بالمطالبات ، مراجعة الضمانات البنكية للعقود وإدخالها في البرنامج ومتابعة استحقاقها وصرف العهد والمهمات الخارجية ، ودراسة مصادر التمويل .
شؤون الأفراد	تحديد احتياجات اللجان من الأفراد والعمال ومراقبة وقت العاملين وصرف مستحقات العامل .

مساعد المشرف للتشغيل والصيانة	الإشراف على الوحدات التابعة له ، إعداد برنامج التشغيل خلال موسم الحج ، إعداد برنامج الكشف البيطري للمواشي خلال الموسم ، إعداد برنامج توزيع الأطباء البيطريين خلال الموسم ، إعداد برنامج تخزين اللحوم في الثلاجات خلال الموسم ، الكشف على اللحوم وإصدار شهادات الصلاحية بعد الموسم ، إعداد دراسات تطوير العمل بالمجازر ، جمع بيانات عن الجمعيات الخيرية في المملكة ، تحديد حصص الدول وتحديد مواعيد إرسال الشحنات ، التنسيق مع المقاولين والجمعيات لإرسال الشحنات ، القيام بأعمال الصيانة مع المقاولين ووضع البرنامج اللازم لهذا الغرض ، المشاركة في إعداد العقود ، تقديم التقارير الدورية .
التشغيل والخدمات البيطرية	إعداد خطة التشغيل والتأكد من سلامة اللحوم بالتنسيق مع الأطباء البيطريين وتطوير المجازر .
التخزين والشحن والتوزيع	الإشراف على توزيع اللحوم داخل وخارج المملكة ، متابعة الإشراف والتوزيع لخارج المملكة سواء بالبر أو البحر ، القيام بإعداد تقرير عن المبيعات والعمالة المطلوبة في الحج .
المراقبة والصيانة	إعداد عقود الصيانة وتوفير قطع الغيار والتنسيق مع المقاولين لتنظيف وصيانة المجازر والتنسيق مع أمانة العاصمة لتوفير المياه والكهرباء والقيام بأمور المستودع .

٧-٣ ملاحظات عامة على مكتب الأضاحي :

من خلال استعراض المهام السابق ذكرها يمكن طرح الملاحظات التالية : -

١. هناك نوع من عدم وضوح في الاختصاصات بين القائمين على مكتب الأضاحي المشرف على إدارة المشروع وبين اللجان المشكلة خلال فعاليات موسم الحج . حيث يتنازع رؤساء اللجان مع المشرف على مكتب الأضاحي الاختصاصات ، ففي حين يطالب المشرف بتحجيم دور اللجان وحصرها في مساندة أعمال المكتب ، نجد أن رؤساء اللجان يطالبون بضرورة بقاء دور المكتب كسكرتارية للجان ، وذلك بحجة عدم تضخيم إداراته . والملاحظ أن هذه النقطة تثير العديد من المشاكل في اتخاذ القرارات وتسبب وجود ازدواجية أو عوائق عند التنفيذ .

٢. من خلال المقابلات الشخصية مع القائمين على المشروع وجد فريق البحث أن هناك تفهما من قبل إدارة المشروع لوجود الازدواجية والتداخل في الاختصاصات بين المكتب وبين عمل اللجان المختلفة أيضا . وربما يكون الحل المناسب للخروج من هذا الوضع هو أن يختص المكتب بالأعمال الرئيسية لمشروع الأضاحي وأن يقتصر دور اللجان المختلفة على مساندة المكتب في تنفيذ هذه الأعمال . ويبرر هذا الاقتراح أن المكتب على دراية واطلاع وإشراف على جميع الأعمال طوال العام ، بينما يقتصر عمل اللجان على موسم الحج فقط . وبذلك تستطيع إدارة المكتب تلافي التضارب والتداخل الحاصل في المهام وتلاشى الخلافات حول توزيع المهام والمسئوليات والازدواجية .

٣. لاحظ فريق الدراسة وجود إدارات داخل مكتب الأضاحي تمارس أعمال مشابهة لأعمال بعض إدارات البنك الإسلامي المركزية . وهذا قد يؤدي إلى إهدار الموارد حيث أنه مما لا شك فيه أن الإدارات المتخصصة في البنك تستطيع القيام بمثل هذه المهام بكل سهولة ويسر مع مستوى أداء أعلي وذلك للخدمات المتوفرة لديهم وللكوادر البشرية الموجودة بهذه الإدارات . لذا فإن قيام مكتب الأضاحي بمثل هذه المهام قد يعد مضيعة للجهود وإهدار للموارد المادية والبشرية لمشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي .

٤. يلاحظ أن أعمال مكتب الأضاحي وبالرغم من التوجه لدى إدارته لتفعيل دوره إلا أنه ليس هناك جديد طرأ على أعمال المكتب ولم يتم تطوير أعماله بشكل ملموس منذ ما يقارب الثماني سنوات .

٥. يلاحظ على مكتب الأضاحي عدم استخدامه تقنية المعلومات الحديثة . مثل برامج الحاسب الآلي المختلفة في تيسير أعمال المكتب بالرغم من أهمية هذه التقنية في تحسين وتطوير الكفاءة التشغيلية وتبسيط إجراءات العمل به ورفع قدراته وفعاليته في الإشراف والمتابعة والتنسيق بين الأطراف المتعددة العاملة في المشروع .

٦. يلاحظ أن المشرف على إدارة مكتب الأضاحي يتم ترشيحه من قبل وزارة المالية والاقتصاد الوطني ويقوم البنك الإسلامي للتنمية بتعيينه . ولم يتضح لدى فريق الدراسة هل يشارك البنك الإسلامي للتنمية في اختيار شخصية هذا المسؤول أم لا ، ولا شك أن عملية المشاركة في الاختيار تساهم في بناء نوع من الثقة المتبادلة بين

المشرف على المكتب ورئيسه المباشر وهو رئيس البنك (القائم على تنفيذ المشروع) . وتعمل هذه الثقة على تخطي الكثير من العقبات وتضمن سلاسة العمل ونجاحه .

٧. بالرغم من الارتباط العضوي بين مكتب الأضاحي وبين اللجان المختلفة العاملة خلال موسم الحج إلا أنه يلاحظ أن المكتب لا يشارك في أعمال كل لجنة فنية بل يكتفي بالتقارير المرفوعة من هذه اللجان إلى المشرف على مكتب الأضاحي الأمر الذي يؤدي إلى عدم قدرة المكتب على رصد ومتابعة آخر المستجدات والتطورات والقرارات المتمخضة عن اجتماعات اللجان ، وأدى هذا الوضع إلى وجود فجوة بين أعمال اللجان وبين أعمال مكتب الأضاحي أدت إلى تضارب في الاختصاصات وظهور الازدواجية في أعمال اللجان .

٨. فيما يتعلق بالتقارير المرفوعة من اللجان الفنية العاملة خلال موسم الحج إلى المشرف على مكتب الأضاحي نجد أن المكتب لا يوجد به آلية عمل دقيقة عن كيفية متابعة توصيات اللجان المختلفة وحول تقويم عمليات المشروع بعد الحج وكذلك كيفية العمل على القضاء على المشاكل التي تظهر في تقارير هذه اللجان ، حيث يلاحظ أن معظم المشاكل تظهر في تقارير اللجان بصفة سنوية . وفي ظل عدم وجود آلية لحل هذه المشاكل وتلافيها سواء من قبل مكتب الأضاحي أو من قبل اللجان العاملة فإن تكرار هذه الملاحظات أمر متوقع وشبه حتمي .

٩. هناك نوع من عدم الوضوح التنظيمي في ذهنية بعض رؤساء اللجان خاصة فيما يتعلق بالتسلسل الإداري ، فمثلاً نجد رئيس

لجنة الإشراف على التشغيل والشحن يحدد الاتصال التنظيمي للجنة بالمشروع من خلال رئيس المشروع ، في حين نلاحظ أن لجنة الإشراف على أداء النسك لم تجب على السؤال الخاص بمرجعيتها الإدارية بالمشروع (ربما لأنها ترفض هذه المرجعية) . وكذلك الحال بالنسبة للجنة الإعلام والتسويق التي لا تحدد أيضاً مرجعيتها وارتباطها الإداري بالمشروع . أما نائب رئيس اللجنة للشئون الإعلامية فترد إجابته عن اتصال اللجنة التنظيمي بالمشروع بعبارة لا تنم عن معرفة بأسس التنظيم الإداري الذي تتبعه هذه اللجنة .

وهذا الوضع يعكس غموضاً في تحديد آليات عمل اللجان وارتباطها الوظيفي بالمشروع ، ففي حين نجد أن تقارير العمل الخاصة لكل لجنة ترفع في نهاية الموسم إلى المشرف على مكتب الأضاحي ، إلا أن هذه اللجان لا تعترف صراحة بارتباطها الإداري أو التنظيمي بمكتب الأضاحي ، أو أنها تحاول عمداً تجاهله .

٨) – لجنة الإشراف على التشغيل والشحن .

نظرا لكثافة حجم العمل داخل مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي خلال فترة موسم الحج فقد عمد البنك الإسلامي للتنمية إلى إنجاز هذه الأعمال والمهام من خلال تكوين لجان عمل موسمية يعهد إليها بتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة من المشروع . ومن هذه اللجان لجنة الإشراف على التشغيل والشحن والنقل والتي يوكل إليها المشروع خلال موسم الحج مهمة الإشراف على جميع أعمال المشروع الخاصة بالتشغيل والشحن والنقل ، كما تقوم هذه اللجنة مسبقا بوضع خطة التشغيل العامة للمشروع.

٨-١ أهداف اللجنة :

تحدد اللجنة أهدافها في : -

١. المساهمة في وضع الدراسات والخطط والأهداف الاستراتيجية على المدى البعيد التي تهدف إلى رفع الإنتاجية والاستفادة من جميع مخلفات الذبائح وتخفيض التكلفة للرأس وكذلك تحسين مستوى الأداء والسلامة في المجازر .

٢. وضع دراسات استراتيجية على المدى المتوسط لتطوير المشروع تركز على تطوير مجزرة المعيصم (١) وتطوير مجزرة الجمال والأبقار (B٢b) وتطوير المجزرة البديلة ، وتصميم وتطوير استخدام برنامج إدارة العمالة المستخدمة في المشروع ، وإعداد برنامج متطور للتشغيل والتخزين والشحن والتوزيع بحيث يمكن إدخال البيانات فيه سنويا بسهولة .

٣. وضع استراتيجيات وتوصيات يمكن تنفيذها على المدى القصير لأمن التشغيل والصيانة داخل المجازر ، وتطوير مواقع المشروع ، وإعداد الأدلة والقواعد والتعليمات وتوفير المستلزمات ، وتطوير النظم اللازمة لإدارة المجازر ، وتوحيد الوثائق والتقارير ، والإقامة والتغذية ، إعداد وتقديم التقارير ، والرقابة على التكاليف والتدريب والآمن .

٤. وضع خطط التشغيل وتعديلها حسب الحاجة وتوزيعها على المقاولين .

٥. الإشراف علي أعمال الذبح والسلخ والغسل والتوزيع والتخزين والشحن وإعداد الخطط للوصول إلى الهدف المنشود .

٨ – ٣ مهام لجنة الإشراف على التشغيل والشحن :

تقوم اللجنة بأداء المهام التالية (وفقا للكتيب التوصيفي الذي تصدره اللجنة) حيث تحدد وظائفها في التالي : -

١. مناقشة التعديلات التي تحدث في المجازر ، وإبداء الرأي بما يمكن من الاستفادة من الخبرات المكتسبة .

٢. زيارة المجازر الجديدة والتعرف على تجهيزاتها وإمكاناتها والتوصية بالتعديلات التي يجب إجراؤها حتى يمكن تحقيق الأهداف من تشغيل هذه المجازر .

٣. إعداد خطة التوزيع طبقا لتوجيهات الرئيس ، وعرضها عليه لاعتمادها .

٤. المشاركة في مناقشة وسائل النقل الأفضل لكل دولة من الدول .

٥. المشاركة في إعداد الإعلان عن وسائل النقل .

٦. المشاركة في إعداد دراسة مقارنة بين العروض المقدمة والتوصية بأفضلها وعرضها على الرئيس .

٧. عمل زيارات ميدانية لشركة البواخر ، إن لم يكن قد تم التعامل معها من قبل ، بغية التأكد من صلاحية البواخر لنقل اللحوم بالحالة المتفق عليها ، واتساع أبوابها واكتمال كلاباتها (HOOKS) والتعرف على العوامل التي تحد من سرعة التحميل . كذلك زيارة شركات النقل الداخلي والنقل البري – إن لم يكن قد تم التعامل معها من قبل – للتعرف على مدى ملاءمة تجهيزات هذه الشاحنات لنقل اللحوم .

٨. المشاركة في التفاوض مع شركات النقــل وإعــداد العقــود .

٩. تقدير عدد الرؤوس المطلوب تجميدها في مستودعات تـــبريد غـــير تلـــك الموجودة في المجـــازر .

١٠. متابعة توفير عروض مستودعات التبريد المؤهلة للقيام بهذه العملية .

١١. المشاركة في دراسة العروض واختيـــار انسـبها وتقديـم تقريــر بذلـك للرئيـس .

١٢. المشاركة في التفاوض مع مستودعات التــبريد وإعــداد العقــود .

١٣. متابعة توفير عروض لتشغيل المجـــازر وصيانتــها مــن قبــل مقــاولين مؤهلين للقيام بهذا العمـــل .

١٤. المشاركة في مفاوضة المقاولين ، وإعداد العقــود ، بعــد الاطــلاع علـــى برنامج التشغيل والصيانة والموافقـــة عليـــه .

١٥. الاشتراك في تصميم الاستمارات التي قـــد تلــزم .

١٦. إعداد البرنامج الزمني للتحميـــل بمـــا يتوافــق مــع مواعيــد الطـــائرات والبواخر وبما يضمن تفريغ الثلاجات لاســتقبال ذبــائح جديــدة .

١٧. التنسيق مع مقاول التشغيل لتحديـــد الإجــراءات التـــي تمكنــها مــن أداء عملها في الإشراف على تنفيذ برنامج التشغيل والشـــحن ، والتــأكد مــن أن البرنامج يتم وفقا للشروط والقواعد المتفـــق عليـــها .

١٨. التنسيق مع البيطريين لتوزيعهم ، وتحديد عملـــهم ، والتــأكد مــن قيامـــهم برفض غير السليم طبيا بعد الذبـــح وختــم مـــا تــم الكشــف عليــه وثبــت سلامته طبيـــا .

١٩. التنسيق مع مقاول النظافـــة والتـــأكد مـــن ســحب المخلفـــات أولا بـــأول

بالمعدات المناسبة ، وتنظيف الصالات بالكامل في فترة ما بين الورديات (إذا سمحت ورديات التشغيل بذلك) .

٢٠. التنسيق مع لجنة الحظائر بغية تحديد أولويات الذبح .

٢١. الإشراف على أعمال الذبح والنفخ والتعاليق على الخطافات ، وتقطيع الأطراف وفتح البطن والتأكد من أن العمل يتم بالمعدلات التي تحقق الخطة ، وان الذبح يتم وفقا لقواعد الشريعة الإسلامية .

٢٢. الإشراف على عملية السلخ والتأكد من نظافة الذبائح وإزالة ما يجب أزالته منها ، وغسلها وتكييسها والتأكد من أن العمل يتم بالمعدلات التي تحقق الخطة .

٢٣. الإشراف على عملية إخراج اللحوم من الثلاجات وتحميلها على الشاحنات المبردة طبقا لخطة الشحن المتفق عليه والتأكد من اتباع أساليب التبريد المتفق عليها ومن أن درجات الحرارة كمل تم الاتفاق عليه في برنامج الشحن المعتمد وإعداد المستندات ذات العلاقة .

٢٤. العمل على فك الاختناقات – بالتنسيق مع مقاول التشغيل – التي قد تنتج عن سوء توزيع العمالة أو تعطل الآلات .

٢٥. التأكد من التخلص من الجلود بالمعدل المناسب .

٢٦. التنسيق مع المقاولين لعمل التجارب .

٢٧. التنسيق مع غرفة عمليات جدة لتنفيذ برامج النقل .

٢٨. توزيع اللحوم في مواقع مجزرة المعيصم وطبقا للتعليمات التي تصدرها إدارة المشروع .

٢٩. التأكد من سلامة العد والميزان في كل مراحل العد والميزان .

٣٠. توفير البيانات الإحصائية التي تطلبها إدارة المشروع وذلك عن عدد الذبائح والكميات التي تم شحنها إلى كل الجهات .

٣١. إعداد تقارير بالكميات الموزعة فعليا .

٣٢. مراجعة مطالبات المقاولين قبل الصرف وإعداد مذكرة / مذكرات لإدارة المشروع المخالفات التي تمت والتي تؤثر على قيمة مطالباتهم .

٣٣. إثبات مخالفات مقاول التشغيل لأي واجب من الواجبات المنصوص عليها في عقد التشغيل أو المتفق عليها بمذكرة رسمية واتخاذ الإجراءات المناسبة لتعويض البنك تعويضا مناسبا إزاء كل حالة .

٨ – ٣ ملاحظات عامة :

يود فريق الدراسة المكلف وعبر النقاط التالية أن يوضح بعضا من الملاحظات الموضوعية عن عمل للجنة الإشراف على التشغيل والشحن وذلك بهدف تحسين آليات عمل هذه اللجنة وتوضيح بعض النقاط التي قد يكون لتوضيحها أثرا إيجابيا على الأداء وهذه النقاط هي : –

١. بالرجوع إلى اهدف اللجنة المشار إليها نلاحظ أن الثلاثة الأهداف الأولى من أهداف اللجنة الخمسة تحمل شعارات براقة مثل وضع الاستراتيجيات والخطط طويلة الأجل وقصيرة الأجل من اجل تحسين العمل وتطوير آلياته وتحسين مستويات الأداء وغيرها من الكلمات الأخرى التي تصب في نفس الوعاء . وبعد البحث والسؤال لم يلاحظ فريق الدراسة وعلى مدى عشر سنوات من العمل أن أساليب التشغيل قد تحسنت بشكل ملموس أو أن آليات العمل قد تطورت . كما وانه لا

توجد دراسات تطويرية أو خطط أو استراتيجيات مكتوبة ومتوفرة لدى جميع الجهات ذات العلاقة ، وهذا يعكس ضعف ملموس في متابعة مدى تحقيق كافة اللجان لأهدافها ومهامها ، وكذلك عدم وضع معايير دقيقة وواضحة وقابلة للقياس .

٢. يقترح فريق الدراسة إعادة صياغة أهداف اللجنة لتكون اكثر واقعية وارتباطا بأعمال التشغيل والشحن والنقل واستبعاد الجمل الإنشائية التي يصعب قياسها أو حتى تحديد مفهومها

٣. بالرغم من أن أحد أهداف اللجنة هو أن تقوم بوضع خطط التشغيل وتعديلها حسب الحاجة إلا أن فريق الدراسة يستغرب من تكرار نفس الملاحظات التشغيلية في التقارير المقدمة من اللجنة ! والسؤال هنا إذ كانت اللجنة هي المسؤولة عن وضع الخطط التشغيلية السنوية ، فلماذا لا تعمل على تفادي الأخطاء التشغيلية السنوية في خططها للأعوام اللاحقة ؟ ويزداد الأمر غرابة إذا عرفنا توفر خبرة تراكمية جيدة لدى بعض أعضاء اللجنة والتي تؤهلهم للعمل بكل كفاءة واقتدار .

٤. لاحظ فريق الدراسة من التوصيف الوظيفي للمهام والأعمال التي تقوم بها لجنة الإشراف على التشغيل والشحن أنها لم تترك لا شاردة ولا واردة في أعمال المشروع إلا ووضعتها في توصيفها للمهام المناطة بها ، بالإضافة إلى تكرار للعديد من هذه المهام . أما المهام التي تبعد عن اختصاصها فهي تشير إليها في مهامها الوظيفية بكلمة المتابعة أو المشاركة ويبدو أن هذا يعكس رغبة جامحة لدى من أعدها في التدخل في جميع أعمال ومهام المشروع وهو مؤشر غير صحي ، بل انه قد يكون أحد أسباب تضخم المشروع وتحمله لأعباء مالية لا داعي لها ، بالإضافة إلى الصراعات الظاهرة والخفية التي

تكبل المشـــروع .

٥. يســتغرب فريــق الدراســة مــن الملاحظــات التــي تبديـــها لجنـــة الإشــراف علــى التشــغيل والشــحن فــي تقاريرهــا الســـنوية علـــى أسلوب التشغيل (مثـــل ذبــح بعــض الأغنــام وهــي واقفــة ، أو ســلخ الحيوانـــات وهــي حيــه ، أو عــدم الذبــح أو الســلخ فـــي الأمـــاكن المحـــددة ، أو عـــدم تنظيــف الذبــائح بالشــكل المطلـــوب ، أو إبقـــاء بعــض الأجــزاء داخــل الذبيحــة ، قــص الغــدد الليمفاويــة ، بعـــج الكــرش عــدم ختــم اللحــوم ، أو ســرقة اللحــم ، جــــر الحيوانـــات وتلــوث اللحــوم ، ... ، الــخ) وغيرهــا مــن الملاحظــات المشـــابهة . فإذا كان هذا يتم فـــي عمليـــات التشـــغيل فمـــا هـــي وظيفـــة هـــذه اللجنـــة والأيدي العاملـــة الكبـــيرة التـــي تعينـــها ؟ ولمـــاذا لا يتـــم معالجـــة هـــذه الأمور فوريـــاً ؟ وهـــل وظيفـــة هـــذه اللجنـــة كلـــها تنحصـــر فقـــط فـــي إبـــداء الملاحظـــات ورصـــد وتقيـــــد الأخطـــــاء ؟ إذا كـــــانت هـــــذه وظيفتها فـــإن فـــرداً واحـــداً فقـــط أو عـــدد قليـــل يســـتطيع تســـجيل كـــل هذه الملاحظات وغيرهـــــا . ويظـــل الســـؤال قائمـــاً حـــول ماهيـــة عمـــل اللجنة ووظائفها ومهامـــها وكذلـــك حجـــم وطبيعـــة إنجازاتـــها بدقـــة ؟

٦. بعــض الملاحظــات التــي تبديــها هــذه اللجنــة تتعلــق بملاحظـــــات يفـــترض أنـــها تعـــالج مـــن خـــلال التجـــارب التشـــغيلية الســـنوية التـــي تقوم بها اللجنة . فنجـــد مثـــلاً أن التقـــارير تقـــول بـــأن التجـــارب تمـــت بنجاح تام ونجـــد فـــي آخـــر التقـــارير ملاحظـــات تقـــول بـــأن (ضغـــط المـــاء ضعيـــف ، وأن الســـكاكين غـــير حـــادة ، وأن الذبـــائح لا تختـــم أو لا تربـــط ، ... ، الـــخ) ، فمـــا هـــو دور التجـــارب ومـــا هـــو دور اللجنـــة فـــي هـــذه التجـــارب ودورهـــا فـــي معالجـــة أوجـــه الخلـــل فوريـــاً .

٧. لم يجد فريق الدراسة إجابة واضحة حول مصير الملاحظات التي تقدمها اللجنة ، وهل هناك عملية مراجعة لهذه الملاحظات وهل تتخذ أي قرارات تصحيحية للقضاء على اوجه القصور ومعالجتها ؟ وهل تتابع اللجنة أو تنسق مع مكتب الأضاحي في معالجة هذه الملاحظات ؟

٨. عدم وجود معايير أو مقاييس أو تقارير أداء لتقويم أعمال هذه اللجنة وكفاءة أعضاءها ومتابعة إنجازاتهم . فعلى سبيل المثال يذكر في تقرير مجزرة الجمال لعام ١٤١٨ هـ ، أن هناك عجز حاصل بعدد (١١٩) رأس من الجمال والأبقار ، وان على البنك الإسلامي ذبح هذه الأعداد لإبراء ذمته ، فهل يعقل أن يحصل عجز بمقدار (١١٩) رأس ؟ وما هو عمل اللجان داخل المجزرة إذا تغرم البنك مبلغ يتجاوز الربع مليون ريال ؟ والمستغرب أن التقرير يشير إلى هذه الكارثة في حدود ثلاثة أسطر فقط دون اهتمام بذكر الأسباب أو الحيثيات أو تحديد المسؤولية ! وفي المقابل يفرد التقرير صفحتين أو ثلاثة للحديث عن عدم صلاحية الطعام للأكل بالرغم من أن تاريخ صلاحيته لا يزال جديد وان متعهد الطعام لم يقدم تشكيلة مناسبة من أصناف الطعام في الوجبات المقدمة ، وعدم ملاءمة السكن ، وغيرها من الأمور الأقل أهمية . وهذا يعطى انطباعاً أن بعض اللجان وبعض أعضاءها ربما جاءوا لأغراض أخرى خاصة وليس لمهمة دينية ورسمية تتطلب البذل والجهد والصبر . كما يعطي التقرير انطباعا بان الأولويات معكوسة لدى بعض أعضاء هذه اللجان .

٩. عدم توفر المعايير اللازمة التي تحدد الوضع التشغيلي الأمثل . فمثلا نلاحظ في تقرير اللجنة للعام ١٤١٨ هـ أنها تشكر مكتب الأضاحي على تعاونه في تذليل المشاكل التي قابلت اللجنة

وخاصة فيما يتعلق بالعدد الكافي من البيطريين في مجزرة الأبقار (مع ملاحظة أن المجازر الأخرى لم تشتكي من هذا النقص في إعداد الأطباء البيطريين) علما بان هذه المجازر كانت تكلف المشروع في ذلك العام (٣١) ريال للكشف الطبي فقط على رأس البقرة أو الجمل ، في حين نجد أن المجازر الأخرى كانت تكلف المشروع (١,٩) ريال فقط للكشف على الخروف الواحد ؟؟ والسؤال هنا هل يعقل أن يحتاج الجمل أو البقرة إلى سبعة عشر ضعفا من تكلفة ما يحتاجه الغنم أو الخروف ؟ كما يلاحظ أن البيطري الواحد في هذه المجزرة يكشف على (١١٠) رأس خلال فترة الموسم ، مقارنة بزميله في المجازر الأخرى والذي يكشف على ما معدله (٣,٠٠٠) رأس من الغنم خلال الموسم ! ؟ .

١٠. يلاحظ أن تقارير اللجنة لا تشتمل على العدد الإجمالي للعاملين في اللجنة أو الأعمال التي كلفت بها كل شخص أو مجموعة بحيث يستطيع المختص من تقويم الإنتاجية ومعرفة الكفاءة في أداء العمل .

١١. يلاحظ أحيانا كثيرة تدخل اللجنة في أعمال لا تدخل ضمن اختصاصها واشتمال تقاريرها على ملاحظات بهذا الخصوص (مثل عدم توجيه الذبيحة إلى القبلة أو عدم شرعية بعض الذبائح وغيرها من الأمور التي يفترض أن هناك لجان مختصة بهذه الأعمال) .

٩) - لجنة الإعلام والتسويق :

وهي لجنة من ضمن اللجان الموسمية التي يشكلها البنك الإسلامي للتنمية للقيام بجزء من إجمالي مهام مشروع المملكة العربية

السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي . وتؤدي هذه اللجنة وظيفة التسويق والإعلام بالنسبة للمشروع ، وتحدد هذه اللجنة أهدافها في النقاط التالية : -

١. التعريف بالمشروع وفوائده وتعميم ذلك على كافة وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية .

٢. الترويج للمبيعات لتحقيق الهدف المخطط له من قبل لجنة الإفادة .

٣. توعية الحجاج بأهمية هذا المشروع وحرصه على توفر الشروط الشرعية والصحية في الأنعام التي تذبح وفي اللحوم التي توزع على فقراء المسلمين .

أما وظائف هذه اللجنة فيحددها أعضاؤها في الوظائف التالية : -

١. إصدار البيانات الصحفية التي توضح مراحل المشروع .

٢. توزيع البيانات الصحفية بالفاكس على الصحف والوكالات .

٣. استقبال الصحفيين وكبار المسؤولين ومرافقتهم في جولاتهم علي مواقع الذبح .

٤. متابعة نشاطات واستقبالات رئيس البنك وإصدار البيانات الصحفية اللازمة حول هذه النشاطات أولاً بأول .

٥. إعداد المطبوعات والنشرات وتوزيعها على الجهات المختصة .

٦. محاولة إجراء عقد مع بعثات الحج لشراء السندات .

٧. التنسيق مع شركة الراجحى المصرفية في عمليات التسويق .

٨. التنسيق مع وزارة الحج والاتصال بمؤسسات الطوافة والبعثات الرسمية للحجاج ومكتب حجاج الداخل .

٩. إعداد الأخبار والمقالات الصحفية عــن المشــروع .

١٠. عقــد المؤتمــرات الخاصــة برؤســاء البعثـــات وقنـــاصل الـــدول العربيـــة والإســـلامية وصحفيـــي الـــدول الإســـلامية لتعريفـــهم بالمشــروع وأهدافـــه .

٩-١ ملاحظات عامة :

يعتبر التسويق والإعلام إحدى دعـــائم الصناعـــات الحديثـــة حيـــث تصـــرف المنظمات مبالغ ضخمة لترويج خدماتـــها أو ســـلعها مـــن خـــلال التســـويق . كمـــا أصبحت وسائل الدعايـــة والإعـــلان مـــن اكـــثر الوســـائل التـــي تؤثـــر فـــي ذوق المستهلك وأنماط ســـلوكه الاســـتهلاكي ، ســـواء كـــانت هـــذه الأنمـــاط ســـالبة أم موجبة . ومن هذا المنطلق الذي يركز على أهميـــة الـــدور الاســـتراتيجي للتســـويق في التأثير على زيادة أو خفض الطلـــب علـــى ســـلعة أو خدمـــة مـــا فـــان فريـــق الدراسة يرى بأن هناك خلـــلاً واضحـــاً فـــي رســـالة المشـــروع التســـويقية تجـــاه العميل المســـتهدف .

ومن خلال استقراء أسلوب عمل لجنـــة الإعـــلام والتســـويق فـــي النواحـــي التســـويقية والدعائيـــة وجـــد فريـــق الدراســـة أن المفـــهوم التســـويقي لخدمـــة المشروع المقدمة لا ينعكس بوضـــوح فـــي أعمـــال اللجنـــة ، ويتضـــح ذلـــك مـــن خـــلال : -

١. عدم وجود استراتيجية تسويقية واضحـــة المعـــالم للمشـــروع .

٢. عدم استحداث آليات دعائية وتسويقية جديدة تســـاهم فـــي تحفـــيز العميـــل المستهدف تجاه المشروع وخدماتـــــه .

٣. اقتصار أعمال اللجنة خلال مسيرة عملها علـــى أســـاليب تســـويقية تعتـــبر بدائية في نظريات التسويق الحديثة (مثـــل تحديـــد مـــن هـــو المســـتهلك ، وما هي خصائصه الديمغرافيه ، ومـــاهي الاســـتراتيجية المثلـــى للوصـــول

إليه) .

٤. عدم ربط اللجنة لأعمالها بإحصائيات عن حصة المشروع في السوق ، بهدف تقويم سياساتها التسويقية والدعائية المتبعة من قبلها لمعرفة مدى نجاح أو فشل عملها التسويقي .

٥. عدم وجود مراجعة دورية (سنوية مثلاً) لتحديد المهام بدقة وتطويرها بما يتلاءم مع المستجدات والظروف .

المبحث الثاني

خطوات اعادة الهيكلة

١) - مقدمة :

ظـهرت مـع مطلـع التسـعينات الميلاديـة مفـهوم جديـد فـي الإدارة نتيجة للتطور السريع الذي حدث فـي العمليـات الإداريـة خـلال الربـع الأخـير من القرن العشرين مدفوعـا هـذا الاتجـاه بـأمرين همـا النجـاح المذهـل الـذي تحقق لبعض المؤسسات والفشـل الذريـع الـذي مني بـه البعـض الأخـر مـن تلـك المؤسسـات ، وقـد أطلـق علـى هـذا المفـهوم الحديـث اسـم إعـادة هندسـة العلميـات الإداريـة " الـهندرة " (BPR) ، والتـي يعرفـها البعـض بأنها :

" وسيله إدارية منهجية تقوم على إعـادة البنـاء التنظيمـي من جذوره وتعتمد على إعـادة هيكلـة وتصميـم العمليـات الإدارية بهدف تحقيق تطويـر جوهـري وطمـوح فـي أداء المنظمات يكفـل سـرعة الأداء وتخفيـض التكلفـة وجـودة المنتج أو الخدمـة " .

١-١ خصائص الـهندرة :

١. الهندرة تبدأ من نقطة الصفر فهي فـي الواقـع أداة لإعـادة البنـاء مـن جـذوره .
٢. تختلف الهندرة اختلافا أساسيا عـن أسـاليب التطويـر الإداري التقليديـة كالإصلاح والتجديـد والتطويـر الإداري .
٣. الهندرة تركز على العمليات الإدارية لا على الأنشـطة كمـا هـو الحـال بالنسبة لأساليب التنظيم الإداريـة التقليديـة .
٤. تهتم الهندرة بالنتائج وتركز على حاجة العميـل الداخلـي والخـارجي .

5. تقوم الهندرة على هيكلة العمل على أساس العملية ككل ، على خلاف النظريات الإدارية التقليدية التي تقوم بتقسيم العمل إلى مهام يقوم بها مجموعة من الموظفين .

6. تتميز الهندرة بأنها تبدأ من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية وضرورة بقائها أصلاً دون التركيز على تصحيح خطواتها الفردية انطلاقا من أن العملية كلها قد تحتاج إلى تغير أو بناء أو إلغاء .

7. تركز الهندرة على إعادة تصميم نظم العمل الأساسية ولا تعني بالإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية التعارف عليها تقليديا .

8. تقوم الهندرة على أنقاض البيروقراطية نظرا لان الأولى تركز على إلغاء التقسيمات الإدارية التي تبرر وجود بيروقراطية للربط فيما بينها ومراقبة أدائها .

9. تقوم الهندرة على نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية الضخمة انطلاقا من إيمانها بان تكلفتها الاقتصادية في المنهج التقليدي تفوق قيمة نتائجها .

10. في الهندرة هناك ميل للمراجعة اللاحقة وتقليص للضوابط الرقابية السابقة التي تؤدي إلى تأخير الأداء ، وعلى ذلك فان احتمال وجود بعض التجاوزات المحدودة وارد مقابل التخلص من التكاليف غير المباشرة الناتجة عن تأخير الإنتاج ورفع التكلفة المالية للمنتج أو الخدمة .

11. تقوم الهندرة على إمكانية الاستفادة من الأساليب المساعدة الحديثة كالتقنية ونظم المعلومات في خلق وضع جديد أو إيجاد أسلوب عمل للأداء يختلف جذرياً عن الوضع القائم .

12. تتميز مشاريع الهندرة بطموحاتها الفائقة ، حيث يلاحظ على

مفاهيمها التركيز على عبارات مثل " التغيير الجذري " ، " تحسينات جوهرية " ، " بناء أساسي " ، " تصميم كلي " ، ... الخ ، فالهندرة لا تقف عند حد التحسين النوعي بل قد لا تنظر إليه .

١٣. الاعتماد بشكل رئيسي على تقنية المعلومات كأساس لمشروع الهندرة .

١-٢ أهداف عملية الهندرة :

١. تحقيق تغيير جذري في الأداء .
٢. الانتقال من الاعتماد على الوظائف إلى التركيز على العمليات .
٣. التركيز على توحيد ودمج الأعمال .
٤. تطوير بيئة إدارية تعتمد على العمليات .

١-٣ عوامل فعالية إعادة الهيكلة :

لكي تنجح أي منشأة (ربحية أو غير ربحية) في إعادة الهيكلة بفعالية كبيرة لابد من توفر مجموعة من الخصائص ، وهذا ما سيتم مناقشته في الجزء التالي .

١-٤ الخصائص المطلوبة في القيادة القائمة على إعادة الهيكلة :

١. أن يكون الشخص القائم على عملية إعادة الهيكلة من المستوى الإداري الأعلى .
٢. أن يكون متحمسا لإعادة الهيكلة وقادرا على المثابرة عليها .
٣. أن يكون مستعدا لممارسة الصلاحيات وقادرا على اتخاذ القرار .

٤. أن يكون متفهما لتداخلات ومخرجات إعادة الهيكلة ومستوعبا لأبعادها ومراميها .

٥. أن يكون من ذوي الخبرة في حالات إعادة الهيكلة الناجحة مع الارتباط بقيادات مرت بتجربة إعادة الهيكلة .

١ – ٥ خصائص فريق العمل :

بالإضافة إلى القيادة المطلوبة والموضحة سابقا ، فان هناك حاجة ضرورية لوجود فريق عمل يشارك بفعالية في عملية إعادة الهيكلة . وهذا الفريق يتطلب توفر الخصائص التالية فيه :

١. التدريب على المفاهيم الرئيسية المتعلقة بعملية إعادة الهيكلة الإدارية للمشروع .

٢. توفر النظرة الشمولية الإبداعية في أفراد فريق العمل .

٣. الجد والمثابرة والصبر .

٤. توفر عنصر روح فريق العمل الواحد لدى أفراد فريق العمل .

٥. التفاؤل والثقة في النفس .

١ – ٦ عوامل نجاح عملية إعادة الهيكلة :

هناك مجموعة من العوامل أو المتطلبات اللازمة لإنجاح عملية إعادة الهيكلة والتي أهمها ما يلي :

١. تفهم أفراد المشروع لطبيعة إعادة الهيكلة التي تشمل التغيير متعدد المحاور الذي يؤثر على العمليات التشغيلية ، والوظائف ، والهيكل التنظيمي وأن التغيير طويل الأجل .

٢. توفير المنهجية المناسبة للتطبيق ، والتـــي تتضمـــن الخطـــوات الرئيســـية والإجراءات المناسبة والتي يتم من خلالها جمـــع وتوحيـــد كافـــة العنـــاصر الأساسية للمشـــروع .

٣. استخدام تقنية المعلومـــات " Information Technology " والتـــي تعتـــبر شرط أساسي من عوامل نجاح مشـــروع الـــهندرة .

٤. ارتفاع الروح المعنويـــة واقتنـــاع الإدارات الرئيســـية بإيجابيـــات إعـــادة الهيكلة وقدرتهم على المساهمة الإبداعيـــة لمتطلباتـــها .

٥. العمل بقدر الإمكان على جمع وتوحيد الأنشـــطة والتـــي يجـــب أن تـــؤدي من خلال عمليات متوازية بدلاً من المنـــهج التتـــابعي .

٦. الأخذ بمنهج المركزية و اللامركزية معاً وذلـــك حيثمـــا يتطلـــب الأمـــر ، وعدم التطرف في التركيز على أي من الاتجـــاهين منفـــردا .

٧. ضرورة الاهتمام والتركيز علـــى العمليـــات الاســـتراتيجية وذات القيمـــة " Added – Value " مع عدم إهمال العمليـــات المســـاندة .

٨. إدراك المسؤولين عـــن إعـــادة الهيكلـــة لحجـــم التغيـــير الـــذي تتطلبـــه عمليات إعادة الهيكلـــة .

٩. إدراك قيادة إعادة الهيكلـــة للوضـــع الجديـــد للمشـــروع وقدرتـــهم علـــى التعبير عن هذه الرؤية بأسلوب عملـــي فعـــال .

١٠. إعطاء كامل الصلاحيات اللازمة للقيـــادة المشـــرفة علـــى عمليـــة إعـــادة الهيكلة لتكون قادرة على إحداث التغيـــيرات اللازمـــة .

١١. الاستعداد لدعم جـــهود إعـــادة الهيكلـــة بـــالموارد والاهتمـــام اللازميـــن لنجاح عملية إعادة الهيكلـــة .

١٢. اشتراك الإدارة العليا في حماس القائد في عمليـــات إعـــادة الهيكلـــة .

١٣. إدراك المشروع ككل للحاجة إلى إعـــادة الهيكلــة والتغيـــير .

١٤. غياب التراخي والغرور الذي عادة ما يتبع فـــترات النجـــاح الطويلـــة .

١٥. غياب التشكيك وعدم الثقة أو التردد الـــذي يصـــاحب عمليـــات التحجيـــم وإعادة الهيكلة (إذا استوفيت دراســـة التغيـــير) .

١٦. بلـــورة أنظمـــة القيـــاس وتقويـــم الأداء لمتابعـــة تطـــور جـــهود إعـــادة الهيكلة .

١-٧ عوامل فشل عمليـــة إعـادة الهيكلـة :

١. العمل على تطوير العمليات وتعديلها بدلاً مـــن تغيرهـــا جذريـــاً .

٢. عدم التركـــيز علـــى العمليـــات والاهتمـــام ببعـــض المنـــاهج الإداريـــة التقليدية الســـائدة .

٣. الاعتقاد الخاطئ بان التغير يقتصر على إعــــادة تصميـــم العمليـــات فقـــط دون غيرها من جوانـــب العمـــل الرئيســـية (الـــهياكل ، الوظـــائف ، نظـــم الإدارة ، الخ) مع العلم بان الهندرة تعني إعادة بنـــاء المشـــروع ككـــل .

٤. تجاهل القيم والمفاهيم السائدة في بيئـــة المشـــروع وعـــدم العمـــل علـــى تغيير السلوكيات التي تناسب وقيم العمـــل الجديـــدة .

٥. القناعة والاكتفـــاء بـــالتطوير التدريجـــي المتواضـــع ، فالـــهندرة مفـــهوم يقوم علـــى التغـــير الجـــذري " Radical " وليـــس التدريجـــي أو الـــتراكمي " Incremental " .

٦. عدم الاستمرار في مشـــروع الـــهندرة والـــتراجع عنـــد وجـــود بعـــض المشاكل أو الإحســـاس بالنجـــاح الجزئـــي ، وفـــي كـــلا الحـــالتين يتعطـــل المشروع ويتعطل بذلك هدف الـــهندرة .

٧. تحديد المشكلات التي تواجهـــها المنظمـــة بشـــكل مســبق وتقيــد نطـــاق الهندرة في ضوئـــها .

٨. إتاحة الفرصة للمفــــاهيم التقليديــة ولجماعـــات الضغــط ذات المصـــالح بالمنظمة للعمل على إعاقة مشـــروع الـــهندرة .

٩. تبني الهندره من قبل قياديين غـــير مدركيـــن لأبعادهـــا ووعيـــهم لمفـــهوم وماهية العمليات التي تتطلبها الـــــهندرة .

١٠. عدم تخصيص الموارد الماليـــة اللازمـــة لعمليـــة الـــهندرة واخـــذ تكلفـــة الهندرة على أساس إنها تكاليف إضافية ســــوف ترهــق المشــروع وتعظــم خســائره .

١١. عدم اخذ عملية الهندرة بالجدية ووضعـــــها فـــي مقدمـــة أولويـــات الإدارة العليا ، الأمر الذي يعرض العملية برمتـــها للخطـــر .

١٢. تبني الهندرة من قبل قياديين مشـــــرفين علـــى تـــرك العمـــل ، حيـــث أن الهندرة مشروع طويل الأجـــل وينطـــوي علـــى تغيـــيرات جذريـــة وإعـــادة بناء المنظمة بشكل جـــذري .

١٣. تقييد مشـــروع الـــهندرة وربطـــه برضـــي الجميـــع ، حيـــث أن عمليـــة الهندرة تعمل على فقد الممـــــيزات الشـــخصية لبعـــض الأفـــراد العـــاملين ، الأمر الذي يجب التسليم به مسبقا بان الرضاء الجمـــاعي أمـــر محـــال .

١٤. عدم التجهيز والإعداد المناسب للتغير الـــذي ســيحدثه المشـــروع .

١٥. عدم إدراك الصعوبة البالغة في تطبيـــق مشـــروع الـــهندرة .

١٦. عدم الاستعانة بتقنية المعلومـــات عنـــد البـــدء فـــي مشـــروع الـــهندرة أو خلال مراحل التطبيـــق .

٣) - أهداف ورسالة مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي :

٣ - ١ أهداف المشروع .

انطلاقا من تحليل أهداف المشروع التي جرى ذكرها سابقاً ، ومن خلال استقراء مهام ووظائف المشروع ، فان فريق الدراسة يقترح تبني الأهداف التالية للمشروع . ويعتبر تحديد الهدف نقطة الانطلاقة الأولى نحو تنفيذ أي عمل . والأهداف المقترحة هي كما يلي : -

١. تحقيق أقصى استفادة ممكنة مما يذبح في المشاعر المقدسة خلال مواسم الحج من هدي وأضاحي وخلافه .

٢. العمل على إيصال لحوم الهدي والأضاحي للفئات المستحقة حسب الأوليات الشرعية .

٣. جذب الحجاج للتفاعل مع المشروع والاستفادة مما يقدمه من خدمات من خلال تبني السياسات التسويقية المناسبة والسياسات التسعيرية المنافسة .

٤. الالتزام بالشروط الشرعية والصحية عند اختيار الأنعام لأغراض الذبح .

٥. الحفاظ على صحة وسلامة الحجاج من تفشي الأمراض والأوبئة نتيجة لما يلقى من فضلات الذبائح .

٦. الحفاظ على بيئة المشاعر المقدسة .

ويجب أن تكون هذه الأهداف الأساسية للمشروع واضحة في ذهن الإدارة القائمة على المشروع ، وان تعمل على أن تكون واضحة أيضا لدى

جميع العاملين في أجهزة ووحدات المشروع . كما يجب على الإدارة أن تضع السياسات الملائمة التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف وتفعيلها ووضع آليات تقيس مدى التقدم الحاصل في إنجاز هذه الأهداف سنويا .

٣-١-١ المعلومات المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع .

إن الأهداف السابق ذكرها تلقى على كاهل المشروع حتمية توفر العديد من البيانات والإحصائيات الضرورية التي تساعده على تحقيق أهدافه التي يسعى إليها ، كما تسانده في اتخاذ قراراته الاستراتيجية والتشغيلية المناسبة . ويمكن حصر أهم هذه البيانات والإحصائيات التي يجب المبادرة في توفيرها في :

١. أعداد الحجاج في كل عام وتوزيعهم حسب البلدان وحسب المذاهب الدينية ، إذ يفيد ذلك في ربط أعداد الأنعام التي تم ذبحها في الموسم على الأقل إحصائيا .
٢. معلومات عن أسواق الأنعام داخل المملكة العربية السعودية (أنواع المعروض فيها ، مصادرها ، متوسط أسعارها ، ... ، الخ) .
٣. معلومات تشغيلية عن المشروع (مثل توزيع المذبوح على ساعات اليوم ، أو على المحطات ، ... ، الخ) .
٤. معلومات عن المستفيدين من خدمات المشروع مثل (فقراء الحرم ، الفقراء داخل المملكة العربية السعودية والفقراء في العالم الإسلامي ، ... ، الخ) .
٥. معلومات عن الشركات الموردة إمكانيتها وقدراتها داخل المملكة العربية السعودية .
٦. معلومات عن شركات ومؤسسات التشغيل والصيانة داخل المملكة

العربية السعودية وتصنيفاتـــهم وقدراتـــهم .

٧. معلومات عن شركات توريد الأنعـــام خـــارج المملكـــة وأســـواق الأنعـــام في العالم الإسلامي واســـعارهم وقدراتـــهم .

٨. معلومات وتقارير عـــن مختلـــف المتعـــهدين المتعـــاملين مـــع المشـــروع والمشاكل التي حدثت لـــهم .

٩. معلومـــات عـــن المشـــاكل والمعوقـــات التـــي واجـــهت المشـــروع باستخراجها من التقارير ووضعها في جـــداول ورســـومات ، مـــع التركـــيز على تحديد الأعباء المالية المترتبة على كل مشـــكلة أو عـــائق . هـــذا وقـــد غطت الدراسة التسويقية معظم هذه الجوانب (لذا فلـــن يتـــم التعـــرض لـــها في هذا الجزء من الدراســـة) .

٣-٣ رسـالة المشـروع .

في ظل غياب رسالة واضحة لمشروع المملكـــة العربيـــة الســـعودية للإفـــادة من لحوم الـــهدي والأضـــاحي فـــإن فريـــق الدراســـة يقـــترح أن تتبلـــور رســـالة المشروع في العبارة التاليـــة : -

" تفعيـــل أســـاليب عمليـــة الاســـتفادة مـــن جميـــع مـــا ينحـــر خـــلال مواســـم الحـــج مـــن قبـــل وفـــود الرحمـــن لأغـــراض النســـك ، عـــن طريـــق القيـــام بالنشـــاطات اللازمـــة لتجميعـــه وإيصالـــه إلـــى مســـتحقيه مـــن فقـــراء الحـــرم والمســـلمين فـــي أنحـــاء المعمـــورة ، والتخلـــص مـــن ســـلبيات الذبـــح العشـــوائي بالاســـتخدام الأمثـــل للمـــوارد وضمـــن متطلبـــات الحفـــاظ علـــى أمـــن وســـلامة الحجـــاج وقدســـية وروحانيـــة المشـــاعر المقدســـة "

وفي ضوء وضوح الرسالة للمشروع فان على الإدارة العليا القائمة على المشروع أن تعمل على طباعة هذه الرسالة ونشرها على كل العاملين بالمشروع وتعليقها في المكاتب ذلت العلاقة بالمشروع ، مع ضرورة عقد دورات لكل مستوى إداري لمناقشة الرسالة وأبعادها والتأكد من وضوح مضمونها في أذهان جميع العاملين .

٢ – ٣ تحديد الفئة المستهدفة من خدمات المشروع .

استكمالا لوضوح أهداف المشروع ورسالته فإن الضرورة تقتضي في هذا السياق تحديد الفئات المستهدفة من خدمات مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من للحوم الهدي والأضاحي ، وتحديد العوامل التي تؤثر في هذه الفئات ، وذلك حتى يحقق المشروع أهدافه ورسالته السابق عرضها بنجاح ، وهذا ما سيتم عمله في الجزء التالي .

٢ – ٣ – ١ عملاء المشروع .

يتضح من خلال رسالة مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي أن الفئة المستهدفة هي :

" كل حاج ينوي القيام بالنحر خلال موسم الحج . وعلى ذلك فان عملاء المشروع يتمثلوا في جميع المؤدين للنسك والراغبين في القيام بالذبح سواء لأداء الواجب أو للتطوع "

ويجب الأخذ في الاعتبار الرقعة الجغرافية التي تضم هؤلاء (وهي الحدود الشرعية للمشاعر) ، وكذلك الطقس ومدى الازدحام بالإضافة إلى عنصر القوى الجسدية للحجاج ، والاختلافات المذهبية لهم . كل هذه العوامل

من شأنها التأثير علـــى عـــدد الحجـــاج الذيـــن يقومـــون بالاســـتفادة مـــن خدمـــات المشـــروع .

٣ - ٣ - ٢ العوامل المؤثرة فـي الإقبـال على خدمات المشروع .

إن الحاج الذي ينوي النحر إما أن يقـــوم بذلـــك بنفســـه أو بتوكيـــل شـــخص يقوم بالنحر نيابة عنه . وفي كلتا الحالتين فإن مـــن يقـــرر الاســـتفادة مـــن خدمـــات المشروع يتأثر بعدد من المتغيرات التي يجـــب تحديدهـــا ودراســـة تأثيرهـــا علـــى قرار العميل ومن أهم هذه المتغيرات مـــا يلـــي : -

١. الاعتقاد المذهبي في موضوع النحر ، الـــذي يمثـــل فـــي قضايـــا النحـــر دافعا أو مثبطا قويا لتقبل خدمـــات المشـــروع .

٢. الوعي الحضاري لإيجابيات الخدمـــات التـــي يقدمـــها مشـــروع المملكـــة العربية الســـعودية للإفـــادة مـــن للحـــوم الـــهدي والأضـــاحي ، فالاقتنـــاع بالانعكاسات الإيجابيـــة المتمثلـــة فـــي الســـيطرة علـــى انبعـــاث الروائـــح الكريهة وتفشي الأمراض بالإضافة إلى قيـــام المشـــروع بتوصيـــل الـــهدي والأضاحي إلى فقراء الحرم والمسلمين في جميع أنحـــاء العـــالم ، كـــل هـــذا يجعل الحاج يقبل على خدمـــات المشـــروع .

٣. الجهد الجسدي والمضايقـــات التـــي يتوقعـــها مـــن يقـــوم بـــالنحر مـــن خلال مشروع المملكـــة العربيـــة الســـعودية للإفـــادة مـــن للحـــوم الـــهدي والأضاحي . فمن المعروف أن منطقة المشـــاعر المقدســـة (منـــى) تتســـم بالازدحـــام الشـــديد ومحدوديـــة الأمـــاكن التـــي يمكـــن التوســـع فيـــها ، بالإضافة إلى حرارة الجـــو وشـــدة الشـــمس . وكـــل هـــذه عوائـــق تحـــد من الاستفادة من خدمـــات مشـــروع المملكـــة العربيـــة الســـعودية للإفـــادة مـــن للحـــوم الـــهدي والأضـــاحي (المســـافة التـــي يجـــب أن يمشـــيها الحاج للوصول إلى المجزرة تصل إلـــى مـــا بيـــن ٣ – ٥ كيلـــوا مـــتر ،

حيث أن المجزرة تقع في جنوب شـــرق منـــى) .

4. التركيز من خلال الجهود التســويقية لخدمـات المشـروع علـى إظـهار خدمات المشروع ليستطيع المستفيد تبرير زيــادة السـعر النسـبي للذبيحـة بإيجابيات النحر من خلال مشروع المملكة العربيـة السـعودية للإفـادة مـن للحوم الهدي والأضاحي . أي انه يمكــن للحـاج شـراء مـا ينحـره مـن خارج المشروع بسعر أقل ، وهنـا يقـوم الحـاج بالمقارنـة علـى أسـاس السعر فقط فتاتي نتيجة المقارنة لصالح الذبــح خـارج المشـروع . ولكـن الأمر قد يختلف جذريا فيما لــو أدرك الحـاج أن الخدمـات التـي يقدمـها المشروع هي خدمـات جليلـة لصـالح المسـلمين وسـوف يشـترك مـع القائمين عليه في الأجر والمثوبـة بـإذن الله .

٣) – لجنة الإفادة من الهدي والأضاحي :

تعرضنا للحديث عن هذه اللجنـة فـي المبحـث السـابق فـي البنـد (٦) وذكرنا بعضا من اوجه القصور في آليات عمــل اللجنـة ، ونلخـص هنـا بعـض النقاط الإجرائية اللازمة لعملية الهيكلة فيما يخــص أعمـال اللجنـة والتـي يمكـن إيجازها في النقاط التاليـــة : –

1. وضع دليل إجرائـــي للجنـة تحـدد فيـه الاختصاصـات والمسـؤوليات والمهام ، كما يحدد آليات عمــل اللجنـة وطريقـة اتخـاذ القـرارات فيـها وغيرها من الأمور التنظيمية التي تحكم العمـل داخـل اللجنـة .

2. تحديد المستوى الإداري التمثيلي لــهذه اللجنـة ، وكذلـك تحديـد فـترة زمنية للعضوية باللجنة (اثنين أو ثلاث سنوات مثــلا) ، يتـم بعدهـا أمـا تجديد العضوية أو استبدال العضو من قبل الجهـة التـي عينتـه .

3. النظر في إعادة تشـكيل اللجنـة باسـتبعاد الجـهات غـير ذات العلاقـة

بأعمال ووظائف مشروع المملكة العربيــــة الســـعودية للإفـــادة مـــن للحـــوم الهدي والأضاحي وطلب إضافة عضوية بعـــض الجـــهات التـــي يمكـــن أن يكون لعضويتها في اللجنة اثر في تفعيـــل أنشـــطة المشـــروع والرفـــع إلـــى الجهات ذات الاختصاص لاتخاذ القرار التنفيــــذي الـــلازم .

٤. تقديم التقارير السنوية لكل عضـــو مـــن أعضـــاء اللجنـــة عـــن الأعمـــال التي أنجزها من خلال عضويته في اللجنة والأنشطة التي قـــام بـــها لخدمـــة المشروع سواء من خلال الجهة التي ينتمـــي إليـــها أو مـــن خـــلال أعمـــال المشروع . والهدف من هذه الخطوة هو تقويم أنشـــطة كـــل عضـــو الأمـــر الذي يسهم في رفع كفاءة أعضاء اللجنة مـــن خـــلال المنافســـة فـــي تقديـــم الخدمات ومعرفة الجـــهات ذات الفعاليـــة فـــي عضويـــة اللجنـــة والجـــهات التي تمثل عبئاً على اللجنة . كما يســـتفاد مـــن هـــذه التقـــارير فـــي أعمـــال تكريم المتمـــيزين .

٥. النظر في إضافة عضوية المشرف علـــى مكتـــب الأضـــاحي إلـــى لجنـــة الإفادة وإسناد مهمة أمانة اللجنـــة إليـــه ، حيـــث أن عضويتـــه فـــي اللجنـــة تعطيه الشرعية في مواجهـــة الاختصاصـــات والمســـؤوليات الملقـــاة علـــى عاتقه بصفته المشرف على أعمـــال المكتـــب وحلقـــة الوصـــل بيـــن الإدارة العليا وبقية إدارات ووحـــدات المشـــروع .

٤) – مكتـب الأضـاحي :

من خلال تحليلنا لمكتب الأضاحي بصفته المشـــرف علـــى أعمـــال مشـــروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الـــهدي والأضـــاحي فـــي المبحـــث الأول من هذا الفصل ، ومن خلال اســـتقراء فريـــق الدراســـة لجميـــع التوجـــهات ســـواء تلك التي تمثل توجـــهات المشـــرف علـــى المكتـــب والعـــاملين فيـــه أو التوجـــهات المخالفة والتي تمثل توجهات بعـــض رؤســـاء اللجـــان أو أعضاءهـــا التـــي خـــرج

خلالها فريق الدراسة إلى وجـود خلـل فـي عمـل المكتـب وعلاقتـه التنظيميـة باللجان الموسمية . بالإضافة إلى ذلـك هنـاك عـدم وضـوح فـي طبيعـة هـذه العلاقة في ذهنية الكثيرين الأمر الذي كان له أكبر الأثـر فـي حـدوث نـوع مـن الشللية في أعمال المكتب وأعمال اللجان بشكل خـاص ، وفـي المحصلـة النهائيـة لأعمال المشروع ككل . كما أدى ذلك إلى بروز التعدديـة الإداريـة والنزعـة إلـى الاستقلالية ، والرغبة في ممارسة الأعمال وتنازع الاختصاصـات بيـن كـل جهـة وأخرى . وبعد استعراض كافة الخيـارات المتاحـة لفريـق الدراسـة بخصـوص الهيكل التنظيمي لمكتب الأضاحي فإنـه يمكـن أن نوصـي بـإجراء العديـد مـن التغييرات الاستراتيجية والهيكلية في التنظيـم الإداري الخـاص بمكتـب الأضـاحي وذلك وفقا للمعايير والضوابـط التاليـة : -

١. أن أعمال مكتب الأضاحي تستمر على مـدار العـام ولا تقتصـر علـى موسم الحج فقـط .

٢. أن مكتب الأضاحي يعتبر الجهة التي فوضـها البنـك الإسـلامي للتنميـة في إدارة هذا المشروع ، وهي بذلـك تعتـبر المرجـع الأساسـي لأعمـال المشروع ويلقى على عاتقه هـذه المسـؤولية .

٣. أن مكتب الأضاحي هو الجهة أو الوسيلة التي مـن خلالـها يتـم الربـط بين لجنة الإفادة وبقية الإدارات والوحـدات واللجـان التنفيذيـة .

٤. أن عمل اللجان المؤقت خـلال الموسـم لا يعطـي الصـورة الواضحـة في ذهن العاملين بهذه اللجان من مرامـي وأهـداف المشـروع الحقيقيـة ، ولا يمكنهم من رصـد التغـيرات الديناميكيـة سـواء الإيجابيـة أو السـلبية للمشـروع .

٥. التوجه السائد لدى قيادة البنك في دعم أعمـال المشـروع وتحقيـق نقلـة نوعية في أداء العمل بـه .

- التخطيط للمشــروع وإعــداد الخطــط التنموية والتطويريــة ، والقيــام بالدراسات والأبحاث اللازمة لتطوير أنشــطة المشــروع .

- صياغة كافة العقود المتعلقة بالمشــروع وتقويمــها بصفــة ســنوية مــن خلال الإدارة القانونيــة بــالبنك الإســلامي للتنميــة أو أي جهــة خارجيــة تكلف بذلــك .

- وضــع معــايير الأداء لكافــة الأعمــال الرئيســية والفرعيــة والثانويــة بالمشــروع .

- وضع قواعد التوظيف المؤقت لكل الفئات التــي يتعــاقد معــها المشــروع في المواسـم .

- تأمين جميع مســتلزمات المشــروع واللجــان طبقــاً للأنظمــة المتبعــة (سواء كان ذلك مباشــرة أو بالاســتعانة بجهــة أخــرى داخــل أو خــارج البنـك) .

- المحافظة على ممتلكات المشــروع الثابتــة والمنقولــة ، مــع ضــرورة وضع نظام دقيق لذلــك .

- إعداد الخطط التسويقية اللازمة لتفعيل نشاط المشــروع وزيــادة حصتــه السـوقية .

- الإشراف على تنفيذ جميع عقــود التشــغيل والصيانــة وعقــود التوريــد والتأكد من حسن تنفيذها وتوقيــع الغرامــات والجــزاءات التــي تتضمنــها تلك العقـود .

- اقتراح تشكيل اللجان الموسمية وترشــيح رؤســائها ونوابــها وأعضائــها وتحديد مهامها وعدد المشاركين لكل منــها ورفــع هــذه المقترحــات إلــى جهات الاختصاص لاعتمادهــا .

- وضع أسس ومعايير المكافئات لجميع العاملين بالمشروع ورفعها لجهات الاختصاص لاعتمادها .

- تنسيق أعمال المشروع بين الجهات المشاركة من داخل البنك وخارجه .

- رفع تقارير الأداء وكافة تقارير المشروع إلى رئيس البنك والى لجنة الإفادة .

- تقديم كافة أعمال السكرتارية إلى اللجان والقيام بكل ما يتعلق بهذا الخصوص .

هذا وسوف يوضح الهيكل الإداري المقترح لمكتب الأضاحي والتوصيف الوظيفي للوظائف تفاصيل جميع الاختصاصات والمسئوليات .

٤-٢ التغييرات الهيكلية المقترحة لمكتب الأضاحي :

بناء على النظرة الاستراتيجية المقترحة فان فريق الدراسة يوصي باتخاذ التغيرات الهيكلية التالية (وذلك فيما يخص مكتب الأضاحي) :

١. إلغاء وحدة العقود بمكتب الأضاحي والاعتماد على الإدارة القانونية بالبنك الإسلامي للتنمية كإدارة متخصصة تمتلك الكفاءات البشرية والمادية الكفيلة بهذا العمل ، مع ملاحظة أن أعمال هذه الوحدة سوف تقسم بين إدارة التخطيط ونظم المعلومات وبين إدارة الشؤون الإدارية كما سيتضح لاحقاً في توصيف المهام . هذا ويمكن للبنك – عند الحاجة – التعاقد مع مكاتب قانونية خارجية لتقديم بعض الاستشارات أو الخدمات المتخصصة ، وهذا في رأينا يساهم في تخفيض التكاليف التشغيلية للمشروع .

٢. إلغاء وحدة الشئون المالية بمكتب الأضاحي كوحدة مستقلة عن البنك

إلى وحدة واحـــدة وهـــي ضبـــاط التشـــغيل والصيانـــة ، ويصبـــح تقســـيم المهام في هذا الشق من الـــهيكل التنظيمـــي وفقـــاً لمـــا ســـيرد لاحقـــاً فـــي التوصيـــف .

هـــذا وقـــد قـــام فريـــق الدراســـة بـــإجراء تغيـــير علـــى هيكلـــة المكتـــب ذلـــك أن الـــهيكل الجديـــد ينقســـم إلـــى قســـمين الأول منـــهما وهـــو الـــهيكل الإداري المتبـــع طـــوال العـــام ، ومـــن خلالـــه يقـــوم المكتـــب بتســـيير أعمالـــه ومهامـــه واختصاصاتـــه وهـــو المخطـــط بـــاللون الأســـود فـــي الرســـم البيـــاني التـــالي (رســـم بيـــاني رقـــم ٧) . أمـــا القســـم الثـــاني فـــهو المخطـــط بـــاللون الأحمر وهـــو الـــهيكل التنظيمـــي المســـتخدم خـــلال فـــترة موســـم الحـــج وهـــذا يؤدي فـــي رأينـــا إلـــى مســـاعدة المكتـــب فـــي تأديـــة المـــهام المخصصـــة لـــه بنوع من الكفاءة والقـــدرة والمرونـــة ثـــم يعـــود الوضـــع بعـــد انتـــهاء فعاليـــات موســـم الحـــج وانتـــهاء الأعمـــال الموســـمية المرتبطـــة بـــه إلـــى الـــهيكل التنظيمـــي الثـــابت (الأول) .

ومن هذا المنطلق التنظيمي الجديد فقد تـــم ربـــط مـــدراء المجـــازر بمســـاعد المشرف للتشغيل والصيانة . وقد اعتمد فريـــق الدراســـة فـــي اقتراحـــه التنظيمـــي هذا على عدد من المفاهيم والأســـس وهـــي : -

١. إن المجزرة هي عبارة عـــن ورشـــة العمـــل الأساســـية (أو المصنـــع) التي من خلالها تتم جميع العمليات المتتابعة فـــي المشـــروع للوصـــول إلـــى الخدمة النهائية التي ينتجها المشـــروع .

٢. في ظـــل التصـــور الســـابق ، فـــإن التنظيـــم الإداري المنطقـــي أيضـــاً يستوجب وجـــود شـــخص مســـئول يقبـــع فـــي أعلـــى الســـلطة الهرميـــة للمجزرة تناط بـــه جميـــع العمليـــات والوظـــائف التـــي تتـــم داخـــل هـــذه الخليـــة أو ورشـــة العمـــل وتســـند لـــه جميـــع العمليـــات الإداريـــة (تخطيـــط ، تنظيـــم ، إشـــراف ، رقابـــة) . ويكـــون هـــذا الشـــخص

مسئولاً مسئولية مباشرة عن جميع ما يتم داخل ورشة العمل هذه (المجزرة) أمام إدارة المشروع .

٣. إن الازدواجية في أداء الأعمال ناجم عن تعدد السلطات الإدارية العاملة داخل ورشة العمل (المجزرة) ورغبة كل جهة في الاستحواذ بأكبر قدر من الاختصاصات والوظائف لتبرير عملها وفعاليتها داخل التنظيم الحالي . وتلاحظ هذه الازدواجية في تقارير كل لجنة من لجان المشروع حيث تتسابق هذه اللجان على سرد الأحداث الحاصلة في ورشة العمل لترفع تقاريرها إلى إدارة المشروع سواء كانت ضمن اختصاصها أو خارج نطاق الاختصاص . وبالتالي فان مرجعية السلطة والجهة المخططة والمنظمة تعمل على تحجيم دور الازدواجية والتداخل .

٤. إن الشخص الأكثر التصاقاً بورشة العمل هو مدير المجزرة وبالتالي فإنه هو الشخص الأمثل لإدارة (تخطيط ، تنظيم ، إشراف ، متابعة ، رقابة) ورشة العمل (المجزرة) .

إن هذه النظرة الاستراتيجية للهيكل الإداري المقترح تتطلب العديد من التغييرات الإجرائية على أعمال المشروع واللجان العاملة به سواء من حيث الإلغاء أو الاستحداث أو التحوير . وتتطلب هذه التغييرات ترسيخ العديد من المفاهيم الجديدة في ذهنية القائمين والعاملين على المشروع والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية :

١. التركيز على العمل ضمن آليات عمل الفريق الواحد .

٢. عقد اللقاءات والندوات اللازمة لترسيخ مفهوم العمل الجماعي .

٣. إن روح العمل الجماعي وخيرية الأهداف التي يسعى لها الجميع تستوجب التقبل بالوضع الجديد والعمل بروح الجد والإبداع من خلال

الرأس الهرمي لورشة العمل (مدير المجزرة) .

٤. تحري الدقة والموضوعية التامة في اختيار المشرفين على المجازر من الأشخاص المشهود لهم بالنزاهة والكفاءة والدقة في العمل والقدرة على الابتكار والإبداع والقدرة على احتواء الغير .

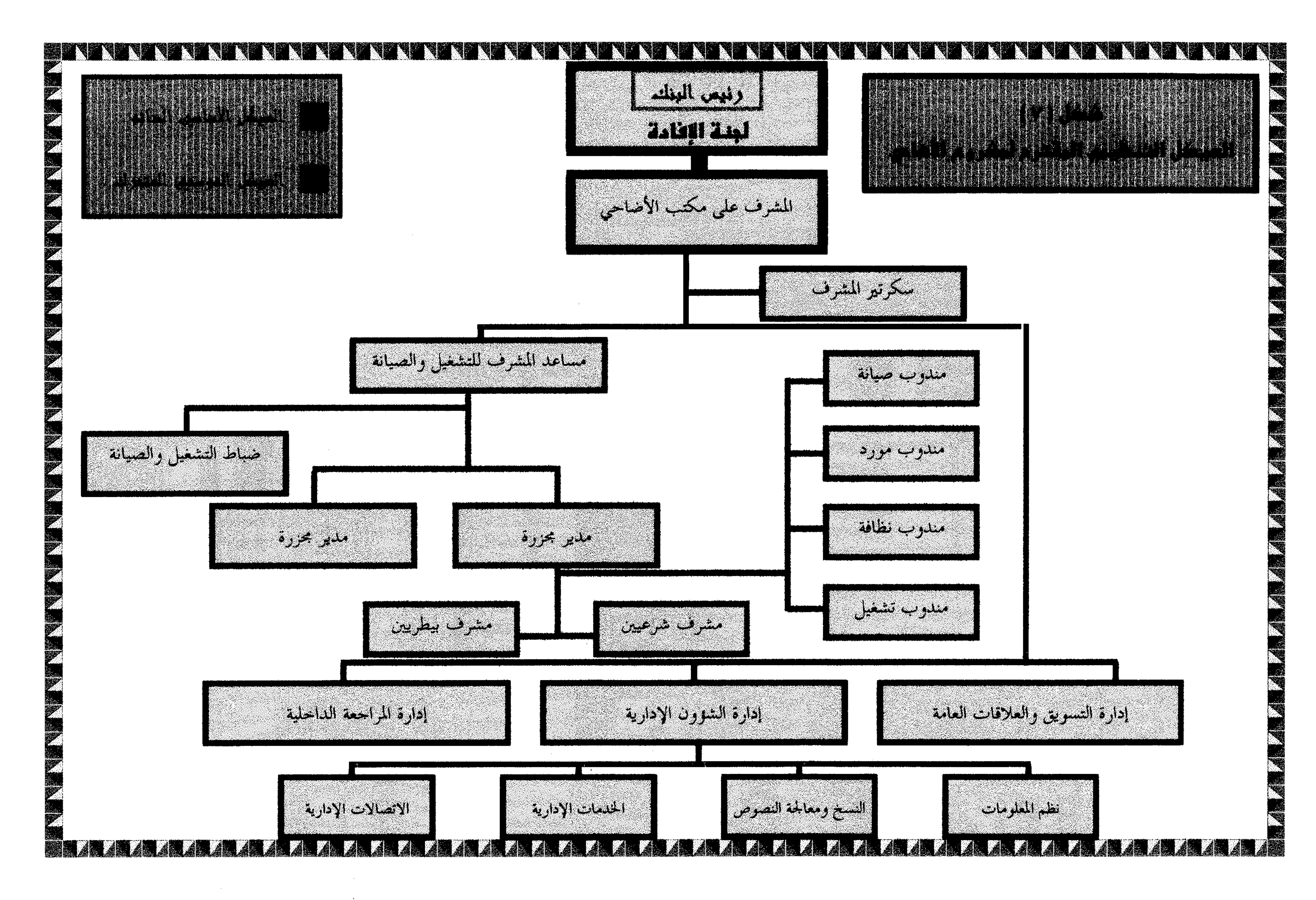
٥. اختيار رؤساء اللجان وأعضاءها من الأشخاص ذوي الكفاءة والقدرة على العمل الجماعي بغض النظر عن الخبرات التراكمية في أعمال المشروع إذا تصادمت هذه الخبرات مع مفهوم العمل الجماعي وتقبل العمل ضمن تنظيمات واليات جديدة تهدف في الأساس إلى تحقيق الصالح العام للمشروع .

٦. إدراك جميع العاملين في التنظيمات الإدارية للمشروع وفي اللجان وعضويتها بأن الكفاءة والقدرة على العطاء والتفاعل مع أهداف وأنشطة المشروع هي الأساس الوحيد في استمرارية الشخص داخل هذا التنظيم ، والعمل على ترسيخ هذا المفهوم من خلال الإجراءات الإدارية اللازمة .

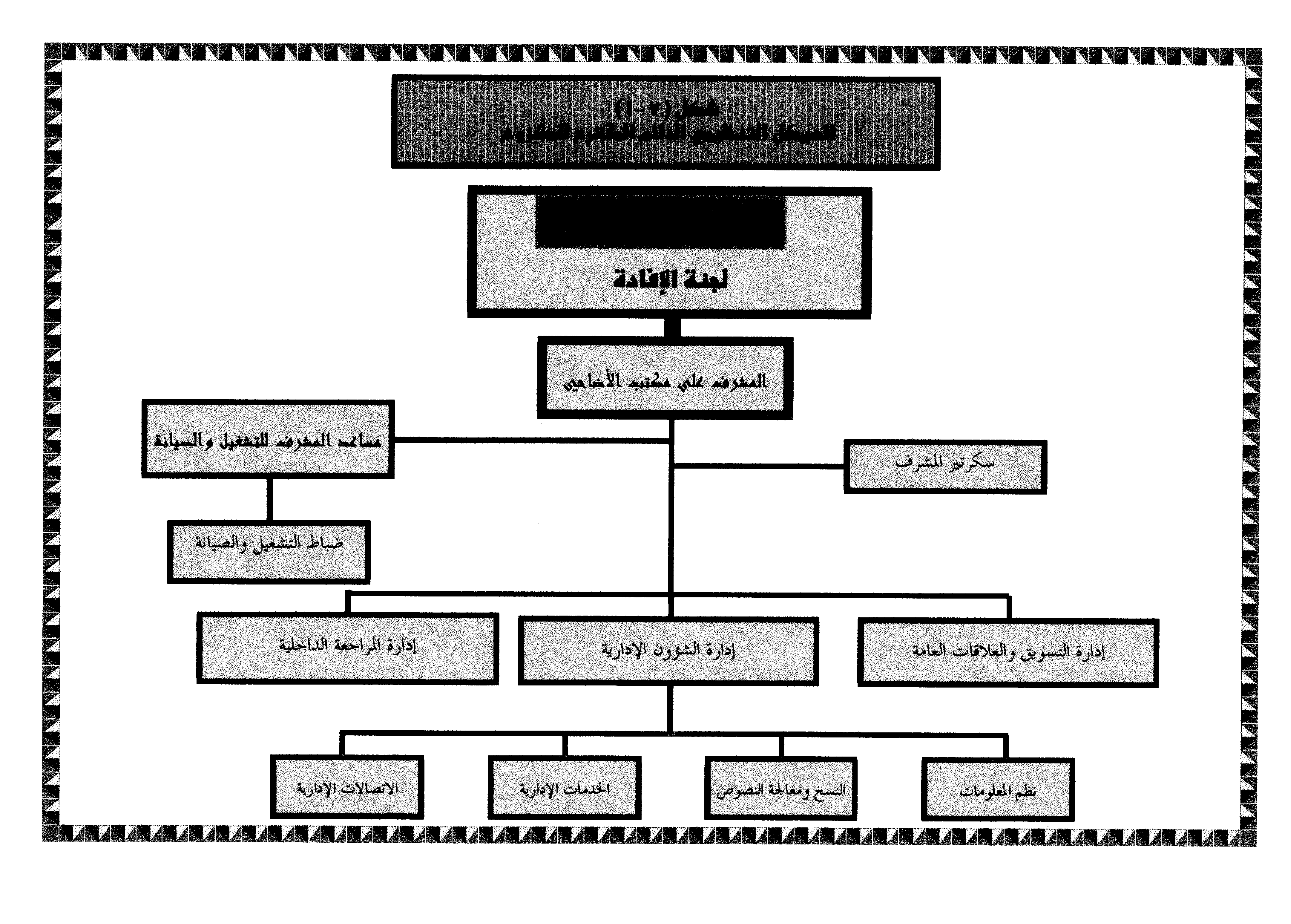
وسيورد فريق الدراسة التغييرات المستوجبة للنظرة الاستراتيجية المقترحة للمهام كل في موقعه الخاص به وحسب التسلسل المنهجي للدراسة .

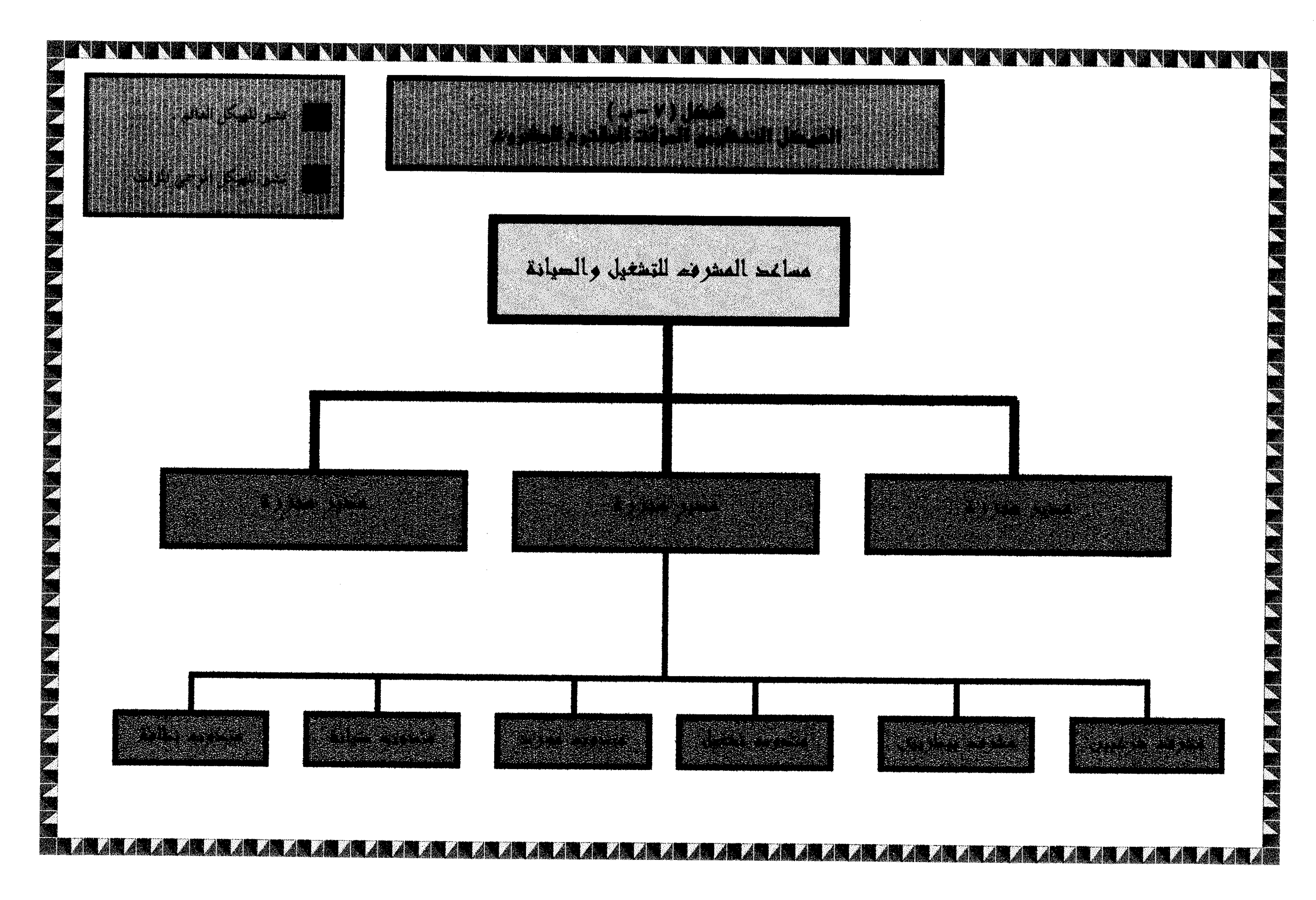
٤-٣ الهيكل التنظيمي المقترح :

توضح الأشكال التالية (شكل رقم ٧ ، ٧ - أ ، ٧ - ب) التنظيم الإداري الجديد المقترح من قبل فريق الدراسة . مع ملاحظة أن الخطوط السوداء المتصلة تشير إلى التنظيم الإداري الثابت لمكتب الأضاحي طوال العام بينما تشير الخطوط الحمراء المتقطعة إلى التنظيم الإداري الموسمي لمكتب الأضاحي (أي خلال موسم الحج فقط) .



رئيس البنك
لجنة الإفادة
المشرف على مكتب الأضاحي
سكرتير المشرف
مساعد المشرف للتشغيل والصيانة
ضباط التشغيل والصيانة
مدير مجزرة
مدير مجزرة
مندوب صيانة
مندوب مورد
مندوب نظافة
مندوب تشغيل
مشرف بيطريين
مشرف شرعيين
إدارة المراجعة الداخلية
إدارة الشئون الإدارية
إدارة التسويق والعلاقات العامة
الاتصالات الإدارية
الخدمات الإدارية
النسخ ومعالجة النصوص
نظم المعلومات


شكل (٢-١)
لجنة الإفادة
المشرف على مكتب الأضاحي
مساعد المشرف للتشغيل والصيانة
سكرتير المشرف
ضباط التشغيل والصيانة
إدارة المراجعة الداخلية
إدارة الشؤون الإدارية
إدارة التسويق والعلاقات العامة
الاتصالات الإدارية
الخدمات الإدارية
النسخ ومعالجة النصوص
نظم المعلومات


مساعد المشرف للتشغيل والصيانة

٤-٤ التوصيف الوظيفي لهيكل مكتب الأضاحي الجديد .

٤-٤-١ المشرف على المكتب :

❖ **الارتباط الوظيفي :**

يرتبط مباشرة برئيس لجنة الإفادة (رئيس البنك الإسلامي للتنمية) .

❖ **تعريف :**

تتضمن مهمة المشرف العام على مكتب الأضاحي القيام بكافة الأعمال الإدارية (تخطيط ، تنظيم ، إشراف وتوجيه ، رقابة) والتي تكفل فعالية أعمال المكتب وكفاءة العمليات التشغيلية والإدارية بالمشروع .

❖ **المهارات والخبرات المطلوبة :-**

١. درجة الماجستير في إدارة الأعمال أو الإدارة العامة أو الاقتصاد .
٢. خبرة خمس سنوات في مجال الإدارة العليا أو الوسطى .
٣. مهارة استخدام الحاسب الآلي في نفس مجال وطبيعة العمل .
٤. القدرة على الربط والتحليل المنطقي وبناء علاقات عمل فعالة .
٥. الحصول على دورات متخصصة في مجال الإشراف والتسويق والتحليل المالي ، وسبل تحفيز الآخرين .
٦. إجادة اللغة الإنجليزية إجادة تامة .

❖ **المهام :**

١. الإشراف على جميع الإدارات والوحدات الإدارية والتشغيلية التابعة

للمكتب ومراقبة الأداء العام لها وفقاً لمعـــايير الكفـــاءة المطلوبـــة .

٢. تقويم الوضع التخطيطي للمشروع ووضـــع نظـــم المعلومـــات .

٣. تقديـــم المقترحـــات التطويريـــة التـــي مـــن شـــأنها تحقيـــق الأهـــــداف الاستراتيجية للمشروع بشكل محدد ومفصـــــل ، مـــع تصـــور شـــامل عـــن الموازنة التقديرية لكل مقـــترح .

٤. وضع الخطة العامة للمشروع للعام القادم بالتعـــاون مـــع جميـــع الجـــهات ذات العلاقة والاختصاص ، بمـــا فـــي ذلـــك تقديـــر الاحتياجـــات وإعـــداد الميزانيات ، ثم اعتمادها من لجنـــة الإفـــادة .

٥. تخطيط وتحديد احتياجات المشروع مـــن الأنعـــام ومـــا يتبـــع ذلـــك مـــن إجراءات إدارية وتشغيلية لازمـــــة .

٦. العمل على وضع الأسس التي تحقـــق الجـــودة الشـــاملة وفـــي مقدمتـــها الوضوح الإداري للسياسات والإجراءات والأدلـــــة الإداريـــة .

٧. تقويم العقود وتطوير شـــــروطها التعاقديـــة لتلافـــي العيـــوب والســـلبيات وعرضها علـــــى الإدارة القانونيـــة بـــالبنك لدراســـتها وإبـــداء الملاحظـــات القانونية عليـــها .

٨. وضع المواصفات المختلفة للأنعـــام المطلوبـــة .

٩. وضع واعتماد قواعد التوظيف المؤقت لكـــل الفئـــات التـــي يتعـــاقد معـــها المشروع خلال الموســـم .

١٠. ترشيح مدراء المجازر المختلفـــة بالتشـــاور مـــع معـــالي رئيـــس البنـــك ورفع أسمائهم لمعاليه لاعتمادهـــا .

١١. ترشيح رؤساء اللجان العاملة بالمشروع خـــلال الموســـم بالتشـــاور مـــع معالي رئيس البنك والرفع لاعتمادها مـــن قبلـــه .

١٢. رفع ترشيحات أسماء أعضاء اللجان المختلفة العاملة في المشروع بالتشاور مع رؤساء اللجان المختلفة لاعتمادها من معالي رئيس البنك .

١٣. إبداء الملاحظات على اقتراحات اللجان المختلفة ورفعها لجهات الاختصاص .

١٤. إعداد خطة التوزيع الداخلي والخارجي للحوم بناءا على قواعد البيانات المتوفرة بالقسم والتي توضح الطاقات الاستيعابية لكل جهة واعتماد الخطة من الجهات المختصة وتزويد الأجهزة المختصة بها .

١٥. تأمين جميع مشتريات المكتب وفقاً للصلاحيات المخولة وبما يتفق مع الأنظمة المالية المتبعة ، ووفقا للموازنة التقديرية المعتمدة له .

١٦. الإشراف على إعداد الخطط التسويقية والإعلامية واعتمادها من جهات الاختصاص والإشراف على تنفيذها .

١٧. الإشراف على أعمال سكرتارية لجنة الإفادة واللجنة التنفيذية واتخاذ جميع الإجراءات اللازمة حيالها ومتابعة تنفيذ القرارات الصادرة .

١٨. استلام التقارير الفنية من جميع اللجان واتخاذ اللازم حيال التوصيات أو الاقتراحات ورفع تقرير نهائي مفصل عن أعمال الموسم لجهات الاختصاص .

١٩. متابعة صرف مستحقات المشتغلين والموردين المتعاقدين مع المشروع عند استيفائهم كافة شروط العقد ، مع توقيع الغرامات والجزاءات عند الإخلال بالمهام الواردة على جميع العقود المبرمة مع المشروع والرفع بها إلى جهات الاختصاص

لاعتمادهـــا .

٢٠. فحــص ومراجعــة جميـــع المســـتندات والفواتـــير وأوامـــر الصــــرف والمصادقة على جميع الأمور المالية المتعلقـــة بأنشـــطة المشـــروع .

٢١. وضع خطة التوزيع واعتمادها من لجنة الإفـــادة وضمـــان تنفيذهـــا .

٢٢. مخاطبة الجهات الحكومية ذات العلاقـــة مـــع مراعـــاة المســـتوى الإداري أو اعتمادها من قبل جـــهات الاختصـــاص .

٢٣. اعتماد تقارير الكفاية والأداء لجميـــع العـــاملين بالمشـــروع .

٢٤. المحافظة على جميع أصول المشروع واتخاذ الـــلازم حيـــال ذلـــك .

٢٥. القيام بأي أعمال أخرى يستلزمها المشروع أو يكلـــف بـــها مـــن معـــالي مدير البنك أو لجنة الإفـــادة .

هذا ومـــن المـــهم التنويـــه هنـــا علـــى أن المـــهام المذكـــورة أعـــلاه مناطـــة بمكتـــب الأضـــاحي إجمـــالاً ، أي أنـــها ســـيتم تجزئتـــها علـــى الإدارات المختلفـــــة المرتبطـــة تنظيميـــاً بـــالمكتب ، وهـــذا مـــا ســـيتم عملـــه فـــي الجـــزء التـــالي مـــن الدراســـة .

٤-٤-٣ مديـــر الشـؤون الإداريـــة :

❖ **الارتبـــاط الوظيفـــي .**

يرتبط بالمشرف العام على مكتـــب الأضـــاحي .

❖ **تعريـــف :**

تتضمن وظيفة مدير الشـــؤون الإداريـــة إدارة مختلـــف نشـــاطات الشـــؤون الإدارية وأداء المهام الواردة سواء شخصياً أو عن طريـــق أحـــد المرؤوســـين .

❖ **المهارات والخبرات المطلوبة :**

١. درجة الماجستير في إدارة الأعمال أو المحاسبة أو الاقتصاد مع خبرة عملية سنتين على الأقل .
٢. درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال أو المحاسبة مع خبرة خمس سنوات في مجال الإدارة .
٣. مهارات استخدام الحاسب الآلي في مجال عمله .
٤. مهارة التعامل مع العلاقات الرياضية والقدرة على الربط والتحليل المنطقي .
٥. القدرات التنظيمية المتميزة .
٦. القدرة على التعامل مع الآخرين وتحفيزهم .
٧. إجادة اللغة الإنجليزية .

❖ **المهام:**

١. وضع معايير الأداء الخاصة بأعمال الأقسام التابعة له والتي تساهم في العمل على تعظيم إنتاجية العاملين وتطوير الإجراءات باستخدام أحدث التقنيات (كالحاسب الآلي والبرمجيات) ، وكذلك قياس الأداء ومنح العلاوات أو الحوافز أو المكافآت .
٢. الإشراف على حضور وانصراف جميع العاملين بالمكتب وعمل السجلات الخاصة بهم وتحديثها وتنسيق جميع الأعمال الإدارية الخاصة بهم .
٣. إعداد خطة توظيف العمالة الموسمية بالتنسيق مع الجهات المعنية ومتابعة تنفيذها .

٤. التنسيق مع جميع مقاولي التشغيل والصيانة لتوفير الجزارين والعمالة اللازمة لهم ومتابعة حصولهم على التأشيرات اللازمة وقدومهم وترحيلهم .

٥. وضع خطة نقل العاملين في الموسم إلى مواقع عملهم وإعادتهم والعمل على تحسين الخدمة ومتابعتها .

٦. التنسيق مع جميع الجهات العاملة في المشروع لتحديد احتياجاتهم الشرائية وعمل خطة بها والعمل على توفيرها بعد اعتمادها من جهة الاختصاص .

٧. التعاقد مع الأطباء البيطريين واتخاذ اللازم حيال وصولهم إلى عملهم وتنفيذ برنامج حجهم وزيارتهم وعودتهم .

٨. إعداد العقود اللازمة بالتنسيق مع جهات الاختصاص ومتابعة إجراءات توقيعها وتنفيذها ، وكذلك متابعة الخلافات التي قد تنشأ مع بعض الجهات عند أو بعد التنفيذ .

٩. وضع خطة للاستفادة من السيارات المخصصة للمشروع واعتمادها من جهة الاختصاص والإشراف على تنفيذها .

١٠. اعتماد بيانات الحافلات والسيارات المختلفة اللازمة وإبرام العقود اللازمة لذلك .

١١. المشاركة في اللجان المختصة بفتح المظاريف .

١٢. المشاركة مع الجهات المعنية في تحديد وإعداد الشروط والمواصفات للمواد والخدمات المراد تأمينها والاحتفاظ بملف يتضمن أسماء الموردين وعناوينهم ليسهل الرجوع إليها عند الحاجة (إعداد قاعدة بيانات بالحاسب) .

١٣. تحديد مواعيد المنافسات والتنسيق مع العلاقـــات العامـــة لتحديـــد وســـيلة نشرها بعد أخذ موافقة المشـــرف واســـتلام العـــروض المقدمـــة والاحتفـــاظ بها بسرية لحين تقديمـــها للجنـــة فتـــح المظـــاريف ، ومتابعـــة الإجـــراءات اللاحقة لحين توقيع عقود التوريـــد .

١٤. تنظيم أعمال الشؤون الإدارية بالمكتب بكفـــاءة وفعاليـــة .

٤-٤-٣-١ النسـخ ومعالجـة النصـوص :

❖ **الارتبـاط الوظيفـي :**

يرتبط مباشرة بمدير الشؤون الإداريـــة .

❖ ***تعريـف :**

تقديم خدمات النسخ لكافـــة أجـــهزة ووحـــدات مكتـــب الأضـــاحي باســـتخدام أجهزة الحاسب الآلـــي .

❖ **المـهارات والخـبرات المطلوبـة : -**

١. شهادة الثانوية العامة أو الثانويـــة التجاريـــة .

٢. دبلوم في معالجة النصوص بالحاســـب الآلـــي مـــع خـــبرة لا تقـــل عـــن ثلاث سنوات في نفس طبيعة العمـــل .

٣. القدرة على النسخ باللغتين العربيـــة والإنجليزيـــة .

٤. القدرة على التعامل مع الحاســـب الآلـــي فـــي مجـــال اســـتخدام برامـــج معالجة النصوص العربيـــة (MS- Word) .

٥. التفاني في العمل والمحافظة علـــى الســـرية .

❖ **المهام :**

١. استلام التقارير والخطابات المراد نسخها من جميع وحدات المركز وطباعتها حسب الأولوية ويمكن الاسترشاد بموافقة رئيسه المباشر في الحالات الطارئة .

٢. إعادة المواد التي تم نسخها وطباعتها إلى الجهة المختصة لمراجعتها كمسودة ، ومن ثم طباعتها بصورتها النهائية وإعادة تسليمها إليهم .

٣. الاحتفاظ بجميع ما يتم طباعته في الوحدة على أشرطة ممغنطة مع إعطاء فهرس لكل مادة مطبوعة ليسهل الرجوع إليها عند الحاجة .

٤. تقديم الاقتراحات الخاصة بتنظيم و تطوير العمل في المكتب .

٥. القيام بأي مهام يكلفه بها مدير الشؤون الإدارية في مجال النسخ والطباعة .

٤-٤-٣-٣ الاتصالات الإدارية :

❖ **الارتباط الوظيفي :**

يرتبط بمدير الشؤون الإدارية .

❖ **تعريف :**

يعمل هذا المكتب على توفير خدمات الاتصالات الإدارية لجميع وحدات وأجهزة مكتب الأضاحي ، كما يعمل على تنظيم أرشيف للمكتب يسهل للجميع الاستفادة منه عند الحاجة .

- **المهارات والخبرات المطلوبة :**

١. شهادة ثانوية مع خبرة ثلاث سنوات في مجال الأرشيف وحفظ المعلومات .

٢. القدرة على استخدام الحاسب الآلي في مجال عمله .

٣. مهارة التعامل مع الآخرين .

- **المهام :**

١. استلام كافة المعاملات والمراسلات والبريد الوارد إلى مكتب الأضاحي وتسجيلها في دفاتر الوارد ومن ثم توزيعها حسب جهة إحالتها .

٢. تسجيل جميع المراسلات والمعاملات والبريد الصادر في دفاتر الصادر واتخاذ الإجراءات اللازمة حيال تصديرها .

٣. تنظيم الملفات الخاصة بالصادر بطريقة علمية تسهل عملية الرجوع إليها عند الحاجة .

٤. عمل ملفات الوارد والأرشيف حسب المتبع وحسب التوجيهات للمعاملات التي تتطلب ملفات خاصة .

٥. توفير خدمات الفاكسملي لجميع أجهزة ووحدات المكتب وعمل ملفات خاصة للفاكسات الصادرة والواردة .

٦. الإشراف على توفير خدمات المراسلة الداخلية بين أجهزة ووحدات المكتب وبين المكتب والبنك وبين المكتب والجهات الخارجية من خلال مراسلي المكتب .

٧. عمل الترتيبات اللازمة لإيجاد آليات اتصال سهلة ومرنة مع أجهزة

البنك والجهات الخارجية بطريقة تضمن تسهيل العمل داخل مكتب الأضلحي .

٨. القيام بأعمال التصوير لجميع أجهزة ووحدات مكتب الأضاحي .

٩. عمل التقارير اللازمة عن سير العمل داخل مكتب الاتصالات الإدارية ورفعها إلى الرئيس المباشر .

١٠. تقديم الاقتراحات التي تعمل على تحسين أداء العمل بالمكتب .

١١. القيام بأي مهام يكلفه بها الرئيس المباشر والداخلة ضمن اختصاصات الاتصالات الإدارية والأعمال المرتبطة بها .

٤-٤-٣-٣ الخدمات الإدارية :

❖ **الارتباط :**

يرتبط مباشرة بمدير الشئون الإدارية .

❖ **تعريف**

تقديم الخدمات الإدارية لكافة منسوبي المشروع وبما يساعد على تحقيق أهداف الإدارة ، وكذلك مساندة مدير الشئون الإدارية فيما يوكله إليه من أعمال .

❖ **المهارات والخبرات المطلوبة :**

١. شهادة جامعية في مجال أداة الأعمال ، الإدارة العامة ، الاقتصاد ، العلاقات العامة ، الإعلام ، أو شهادة الثانوية العامة أو التجارية مع خبرة في طبيعة العمل بما لا يقل عن خمس سنوات .

٢. مهارة التعامل مع الحاسب الآلي بشكل عام .

٣. المهارة اللغوية الجيدة .

٤. الكفاءة والقدرة الذهنية الصحيحة .

❖ **المهام :**

١. إصدار البطاقات الشخصية لكافة العاملين بالمشروع وفقا للتعليمات المنظمة لذلك .

٢. القيام بجميع الأعمال الخاصة بتقديم خدمات التعقيب والمتابعة لدى الجهات الرسمية وغير الرسمية (مثل الحصول على تراخيص السير ، وإنهاء إجراءات التخليص الجمركي لواردات وصادرات المشروع ، وتأمين الشراء المباشر ، ...الخ) .

٣. توزيع الملصقات حسب البيان المعتمد من قبل إدارة المشروع .

٤. اتخاذ الإجراءات اللازمة حيال مخيم عرفات الخاص بالأطباء البيطريين الذين يلتزم البنك بتسهيل مجيئهم وزيارتهم وتأمين مواصلاتهم .

٥. الإشراف على مستودعات المشروع وضمان سلامتها وحسن تنظيمها ومتابعة سجلاتها وإعداد التقارير اللازمة لها وجميع الأعمال الخاصة بالمستودعات .

٦. إعداد الميزانية الخاصة بحقوق العمالة الموسمية وإعداد بيانات بها ومتابعة إجراءاتها .

٧. القيام بأي عمل يوكلها إليه مدير الشؤون الإدارية .

٤-٤-٣-٤ نظم المعلومات :

❖ **الارتباط الوظيفي :**

يرتبط مباشرة بمدير الشئون الإداريـــــة .

❖ **تعريف**

تتركز مهمة هـــذا المكتـــب فـــي مســاعدة المشــرف العــام علـــى مكتــب الأضاحي في القيام بالمهام التخطيطيـــة والتنظيميـــة ، كمـــا تشـــتمل مهامـــه علـــى ضرورة توفير البيانات اللازمة لمســـاندة كافـــة الإداريـــن بالمشـــروع فـــي إعـــداد خططهم وموازناتهم المختلفة . بالإضافـــة إلـــى ذلـــك تقـــوم هـــذه الإدارة بالمـــهام الكفيلة بتفعيل دور نظم المعلومات في تحســـين أعمـــال المشـــروع وضمـــان حســـن استغلال الموارد المتاحـــة .

❖ **المهارات والخبرات المطلوبة :**

١. ماجستير في الحاسب الآلي أو نظـــم المعلومـــات أو الاقتصـــاد .
٢. خبرة سنة في مجال وطبيعـــة العمـــل .
٣. القدرة على استخدام الحاسب الآلي بمهارة فـــي مجـــال العمـــل .
٤. إجادة اللغة الإنجليزية إجادة تامـــة
٥. الكفاءة والقدرة على الإبـــداع والتطويـــر.

❖ **المهام:**

١. مساعدة جميع الأجهزة والوحدات فـــي إعـــداد الخطـــط وإعـــادة هيكلـــة

الإجـراءات .

٢. العمل علــى ميكنــة الأعمــال بالمشــروع واســتخدام نظــم المعلومــات الإدارية بــالمكتب .

٣. التعــرف علــى احتياجــات المســـتخدمين للمعلومـــات بالمشـــروع والعمــل علــى تعديــل نظــم المعلومــات الإداريـــة ليتناســب مــع الاحتياجات العامـــة لــه .

٤. بناء الروابط التعاونية المتبادلة مـــع مســئولي نظــم المعلومــات خــارج المكتب بما يخدم المشروع ويساعد على تحقيـــق أهدافــه .

٥. بناء قواعد البيانات التـــي تســاند عمليــات اتخــاذ القــرارات والجــهود التطويرية للمشــروعات .

٦. عمل قاعدة بيانـــات عــن الجمعيــات التعاونيــة الخيريــة فـــي الداخــل والخارج للرجوع إليها عند الحاجة وتحديثـــها باســتمرار .

٧. عمل قاعدة بيانات عن أسماء الأطبـــاء البيطريـــون مـــن داخــل المملكــة وخارجها تشمل جميع بياناتــــهم لتســهيل مهمـــة الجـهات المختصـــة عنــد الحاجـة .

٨. عمل قاعدة بيانات عن الموسرين المتعــامل معــهم للرجــوع إليــها عنــد الحاجـة .

٩. تزويد الإدارة العليـــا والمشــرف بالإحصائيـــات والأرقـــام والرســومات البيانيـــة والتوضيحيـــة التـــي توضـــح آليـــات العمـــل ومؤشـــرات أنشـــطة المشروع (مثل سرعة الذبح ، تكاليف كل نشـــاط ، العـــدد الأمثـــل للأفـــراد لإنجاز عمل من الأعمـــال .

٤-٤-٤ مدير التسويق والعلاقات العامة :

❖ **الارتباط الوظيفي :**

يرتبط بالمشرف العام على مكتب الأضاحي .

❖ **تعريف :**

يقوم مدير التسويق والعلاقات العامة بمساعدة المشرف العام على مكتب الأضاحي في دعم رسالة المشروع وتحقيق رسالته وأهدافه الاستراتيجية والتشغيلية وذلك من خلال تبني الاستراتيجيات التسويقية الفعالة التي تهدف عموم حجاج بيت الله الحرام لتعريفهم بخدمات المشروع وإيجابياته بغرض جعل خدمات المشروع هي الاختيار التفضيلي الأول لديهم .

❖ **المهارات والخبرات المطلوبة :**

١. شهادة الماجستير في إدارة الأعمال أو الإعلام .
٢. شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال ، الإعلام ، مع خبرة خمس سنوات في مجال التسويق .
٣. الكفاءة والمهارة والقدرة على الابتكار والإبداع .
٤. إتقان اللغة الإنجليزية .

❖ **المهام :**

١. وضع الاستراتيجية التسويقية للمشروع وتحديثها وتطويرها .
٢. إعداد الخطة العامة التسويقية والإعلامية للمشروع بالتنسيق مع مختلف الجهات ذات العلاقة .

٣. إعــداد الكتيبــات والنشــرات وترجمتــها باللغــات الحيــة فــي العــالم الإسلامي واعتماد طباعتها من جــهات الاختصــاص .

٤. توزيع النشرات والكتيبات والمطبوعــات واللافتــات والملصقــات وفــق الخطة المعتمــدة .

٥. العمل على تعزيز الروابـــط والعلاقــات بيــن إدارة المشــروع وجــهات ومؤسســات الدعايــة والإعــلان المختلفــة للحصــول علــى تســـهيلات وخصومات لحملة المشروع الدعائيـــة .

٦. إصدار بيانات صحفية توضح مراحل المشــروع وخطــوات العمــل فيــه وإرسالها إلى وكالات الأنبــاء .

٧. الرد على ما تنشــره وســائل الأعــلام مــن نشــاطات المشــروع بعــد اعتمادها من جهة الاختصـــاص .

٨. التنسيق مع البنــك المســوق للســندات واتخــاذ الإجــراءات التســويقية الفعالة .

٩. عقد اللقاءات والاجتماعــات مــع رؤســاء الوفــود والبعثــات لتوضيــح المرامي الخيرية للمشروع ومحاولة تســويق ســندات المشــروع .

١٠. اصطحاب المســؤولين والصحفييــن إلــى مواقــع المشــروع وتوضيــح آليات العمل بالمشروع بهدف تحفيزهم على نقـــل صــورة إيجابيــة للعامــة عن المشــروع .

١١. استقبال ضيوف المشروع ومرافقتــهم وإعــداد الــبرامج التعريفيــة لــهم عن المشــروع .

١٢. تقديم جميع خدمات العلاقات العامــة للمشــروع .

١٣. القيام بأي مهام أخرى يسندها إليه المشرف علـــى مكتــب الأضــاحي .

٤-٤-٥ إدارة المراجعة الداخلية :

٤-١ أهداف ووظائف مكتب الأضاحي :

لا يمارس مكتب الأضاحي حالياً المهام الواجب أن يقوم بها باعتباره الجهة التي كلفها البنك الإسلامي للتنمية مسئولية تنفيذ أعمال المشروع ، وتتركز جل مهامه حالياً على الأعمال الروتينية السنوية ، والقيام بأعمال سكرتارية اللجان . وتمشياً مع الهيكلة الإدارية الجديدة فإن فريق الدراسة يرى أهمية تحديد أهداف ووظائف المكتب الرئيسي بحيث تتمشى أهداف المكتب ووظائفه مع المصلحة العامة للعمل ومع التوجهات الجديدة لمرحلة ما بعد الهيكلة .

ويمكن تحديد أهداف المكتب في : -

أ. زيادة الحصة السوقية للمشروع وتحقيق معدل نمو سنوي معتدل (٣ – ٦ %) ، وصولاً إلى تحقيق رسالة المشروع المتمثلة في الاستفادة من كل ما يذبح خلال موسم الحج .

ب. تقديم الخدمات المتميزة في مجال العمل وصولا إلى تحقيق معايير الجودة الشاملة في الأداء .

ج. رسم الاستراتيجيات قصيرة الآجل الهادفة إلى تحقيق نقلة نوعية في مجال المنافسة والسيطرة على السوق .

د. المحافظة على هيكل التكاليف كحد ادني ومحاولة تقليصها وفقاً لأسس علمية مدروسة .

أما وظائف المكتب الأساسية فيمكن توضيحها في النقاط التالية :-

- إعداد الموازنة التقديرية للمشروع ومتابعة اعتمادها وتنفيذها حسب

٣. الاحتفاظ بسجلات عن الأصـــول الثابتـــة والمنقولـــة للمشـــروع والتـــأكد من تحديثها والتأمين على جميع ممتلكـــات المشـــروع .

٤. متابعة صرف مستحقات العاملين المقـــررة والمعتمـــدة .

٥. دراسة العقود وإعداد الاحتياجـــات الماليـــة للمشـــروع ودراســـة طلبـــات الصرف وإبداء الـــرأي فـــي مـــدى مطابقتـــها للعقـــود والقواعـــد الماليـــة المعتمـدة .

٦. تدقيق جميع سندات الصـــرف .

٧. استلام الكوبونات من المطبعة وتدقيقها وتسـليمها للجهـــة الموكلـــة بـــالبيع واستلام الكوبونات المباعة وتدقيقها وتســـليمها للجنـــة الكوبونـــات واســـتلام الكوبونات غير المباعة وتدقيقها ومقارنتها بعـــدد الكوبونـــات المســـتلمة مـــن المطبعة وتتم جميع الخطوات بموجب محـــاضر اســـتلام وتسـليم .

٨. إعداد التقارير المالية للمشـــروع دوريـــاً .

٩. إعداد مسودة الميزانية المالية الختاميـــــة للمشـــروع .

١٠. الاحتفاظ بالضمانات البنكية والتأكد من تجديدهـــا واتخـــاذ الـــلازم حيـــال الإفراج عنها أو مصادرتها حســـب الحالـــة .

١١. الرفع بتوقيع الغرامات والجزاءات لاعتمادهـــا وتنفيذهـــا .

١٢. تطبيق نظام لمراقبة المخزون باســـتخدام الحاســـب الآلـــي فيمـــا يتعلـــق بمراقبة مخزون اللحوم ومراقبة المخزون وفقا لخطـــة التوزيـــع ومذكـــرات الصـــرف .

١٣. القيام بعمليات الجرد المفاجئ لمستودعات المشـــروع ومخازنـــه وتوقيـــع محاضر الجرد واتخاذ اللازم حيالـــها .

١٤. يعتـــبر مديـــر إدارة الرقابـــة والصـــرف حلقـــة الوصـــل بيـــن

المشـــروع وبيـــن الإدارة الماليـــة وعليـــه اتخـــاذ جميـــــع الإجـــراءات اللازمـــة لتسـهيل هـــذه المهمـــة وتبســـيط إجراءاتـــها والعمــــل علــــى تقليــص دور إدارتــــه فـــي العمليـــات الماليـــة وإحالـــة جميـــع العمليـــات المالية الأساســـية إلـــى الإدارة الماليـــة بـــالبنك والإبقـــاء علـــى النواحـــي الضرورية منــــها .

14. التنسيق مع إدارة المراجعــــة الداخليـــة بـــالبنك لعمـــل الجـــرد الفجـــائي للمستودعات والمخــــازن .
15. القيام بأي مهام أخرى يسندها إليه المشرف علــــى مكتـــب الأضـــاحي .

6-4-4 سكرتير المشرف على مكتب الأضاحي :

❖ **الارتباط الوظيفي :**

يرتبط بالمشرف على مكتــــب الأضـــاحي .

❖ **تعريفه :**

تقديم خدمات الســـــكرتارية وإدارة المكتـــب للمشـــرف العـــام علـــى مكتـــب الأضاحي ، وبما يمكنه من تسهيل المهام المناطـــــة بـــه .

❖ **المهارات والخبرات المطلوبة :**

1. شهادة المعهد العالي للعلوم الإدارية قســـــم الســـكرتارية .
2. ثانوية عامة أو تجارية مع خــــبرة خمـــس ســـنوات فـــي مجـــال النســـخ والســـكرتارية .
3. مستوى متوسط من مهارة اللغــــة الإنجليزيـــة .

٤. الإلمام الجيد ببرامج الحاسب الآلي خاصة برنامج (Excel , Power Point Ms-Word) .

٥. الحصول على دورة واحدة على الأقل في مجال السكرتارية أو إدارة المكاتب باستخدام الحاسب الآلي .

٦. القدرة على النسخ باللغتين العربية والإنجليزية .

❖ **المهام:**

١. استلام جميع المعاملات الواردة من الاتصالات الإدارية والتي تحتاج إلى عرض على المشرف العام ، وإرجاعها لهم لتنفيذ توصيات المشرف عليها .

٢. استقبال الاتصالات الهاتفية المتعلقة بالمشرف العام واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها . وعمل جداول المواعيد الخاصة بالمشرف .

٣. تنظيم ملفات حفظ الوثائق الخاصة بمكتب المشرف حسب توصياته وبطرق تسهل الاستفادة منها والرجوع إليها عند الحاجة .

٤. استلام المعاملات الصادرة وبعد تركينها من جهة الاختصاص وتوقيعها من المشرف وإرسالها إلى الاتصالات الإدارية لاستكمال باقي الإجراءات .

٥. اتخاذ اللازم حيال عقد اجتماعات لجنة الإفادة واللجنة التنفيذية واللجان الأخرى من إعداد جداول الأعمال ودعوة أعضاء اللجان وتصوير وثائق المواضيع المدرجة وعرضها على اللجان قبل مواعيد الاجتماعات بوقت يسمح لاطلاع الأعضاء عليها .

٦. طباعة محــاضر اللجــان واتخــاذ الــلازم حيالـــها والاحتفــاظ بملفــات خاصة لعمل اللجــان .

٧. المحافظة على أسرار العمل داخل مكتب المشـــرف والقيــام بــأي مـــهام يكلفه بها المشرف ضمـــن الاختصاصـــات الخاصـــة بأعمـــال الســكرتارية وإدارة المكــاتب .

٨. عمل حجوزات الطيران والفنـــادق وخلافـــه .

٤-٤-٧ مساعد المشرف للتشغيل والصيانــة .

❖ **الارتبـاط الوظيفـي :**

يرتبط بالمشرف العام على مكتـــب الأضـــاحي .

❖ **تعريـف :**

مساعدة المشـــرف العـــام علـــى مكتـــب الأضـــاحي فـــي جميـــع العمليـــات المتعلقة بالتشغيل والصيانة والشـــحن واتخـــاذ الإجـــراءات اللازمـــة حيـــال تنظيـــم جميع هذه العمليات بطريقة تضمن الكفاءة وحســـن الأداء ســـواء بصفـــة شـــخصية أو من خلال أحد المرؤوســـين .

❖ **المهارات والخبرات المطلوبـة :**

١. درجة الماجستير فـــي إدارة الأعمـــال (ويفضـــل أن يكـــون التخصـــص الفرعي في بحوث العمليـــات أو إدارة الإنتـــاج) ، أو الهندســـة المدنيـــة أو الصناعيـــة .

٢. بكالوريوس في أحد التخصصات السابقة مع خـــبرة خمـــس ســـنوات .

٣. مهارة استخدام الحاسب الآلي في طبيعـــة العمـــل .

٤. القدرة على الربط والتحليل المنطقـــي للعلاقـــات .

٥. القدرة على التعامل مع الآخريـــن وتحفـــيزهم .

٦. إجادة اللغة الإنجليزية إجـــادة تامـــة .

❖ **المـهام :**

١. إعداد خطـــة التشـــغيل والصيانـــة والشـــحن التفصيليـــة التـــي توضـــح جميع مراحـــل واختصاصـــات ومـــهام كـــل مشـــارك فـــي تنفيـــذ الخطـــة العامـــة للمشـــروع وبالتنســـيق مـــع رؤســـاء المجـــازر وأعضـــاء لجنـــة التشـــغيل واعتمادهـــا .

٢. مراجعة العقود ذات العلاقة وإبداء الملاحظـــات عليـــها ومتابعـــة تنفيذهـــا (بعد اعتمادهـــا) .

٣. التنسيق مع كافة الجهات الحكومية لتوفـــير جميـــع احتياجـــات المشـــروع مثل الماء والكهرباء وخلافـــه .

٤. توفير كافة البيانات الإحصائية عن ما يتم تنفيـــذه خـــلال خطـــة التشـــغيل وتزويد الإدارة بـــها .

٥. القيام بالجولات التفتيشية للتأكد مـــن ســـلامة برامـــج الصيانـــة الدوريـــة وتوفر العمالة اللازمة لذلك ورفع تقـــارير بـــها .

٦. مراجعة الفواتير ذات العلاقة قبـــل اعتمادهـــا .

٧. المشاركة في دراسات تطويـــر المجـــازر .

٨. التأكد من سلامة اللحوم في الثلاجات عند التوزيـــع بصفـــة دوريـــة .

٩. الإشراف على المجازر وما يتـــم فيـــها مـــن أعمـــال ورفـــع التوصيـــات والاقتراحات الخاصة بتطوير جميع أعمـــال المجـــازر .

٤-٤-٨ ضبـاط التشـغيل والصيانـة .

❖ **الارتبـاط الوظيفـي :**

يرتبط بمساعد المشرف للتشـــغيل والصيانـــة .

❖ **تعريـف :**

تتضمن مــهام عمــل ضبــاط التشــغيل والصيانـــة فـــي مســـاندة مســـاعد المشرف للتشغيل والصيانة في القيام بمهامه والعمل علــــى ضبــط جميــع عمليــات الإشراف على التشغيل والصيانة ومتابعة حســـن تنفيـذ عقودهـــا .

❖ **المـهارات والخـبرات المطلوبـة :**

١. بكالوريوس في إدارة الأعمـــال أو الإدارة العامـــة أو الاقتصـــاد .
٢. مهارة التعامل مع الحاسب الآلي في نفس طبيعـــــة العمـــل .
٣. النزاهة والجد والمثـــابرة .
٤. دقة الملاحظـــة .
٥. إجادة اللغة الإنجليزيـــة .

❖ **المـهام :**

١. التأكد من توفر قطع الغيار اللازمة في المجـــازر ومتابعـــة ســـيرها .
٢. متابعة تنفيذ عقود الصيانة مع المقاولين ورفـــع تقـــارير بـــها ..
٣. الإشراف على النظافة أثناء الموسم بالتنســـيق مـــع المقـــاولين .
٤. متابعة تنفيذ خطة التوزيع خلال الموسم بعد اعتمادهـــا مـــن قبـــل جـــهات

الاختصاص (باستخدام نظم المعلومات الحاسوبية) .

٥. التنسيق مع لجنة عمليات جدة لتنفيذ الشحنات المقرر إرسالها إلى الدول الإسلامية .

٦. متابعة تنفيذ خطة تشغيل سيارات المشروع المبردة .

٧. الاحتفاظ بسجل كامل عن ضباط الاتصال في التوزيع الخارجي للتنسيق معهم قبل موعد الشحن .

٨. إصدار أوامر الشحن واستكمال الإجراءات اللازمة (باستخدام نظم المعلومات الحاسوبية) .

٩. الإشراف على تنفيذ جميع خطط الصيانة والتأكد من تنفيذ جميع بنود العقود ذات الاختصاص ورفع التقارير الدورية عنها .

١٠. التأكد من سلامة جميع أصول المشروع ومتابعة صيانتها مع الجهات المختصة .

١١. الإشراف على تسليم واستلام المجازر من المقاولين .

١٢. الإشراف على إدخال اللحوم إلى الجمادات التابعة للمجازر أو المستأجرة وتقديم الإحصائيات اللازمة عنها (باستخدام الحاسب الآلي) .

١٣. استلام اللحوم المخزنة بجمادات المشروع من كافة المجازر والجمادات المستأجرة في نهاية الموسم من قبل لجنة التشغيل وعمل الإحصائيات الخاصة بها ومتابعة الرصيد وفق خطة التوزيع المعتمدة .

١٤. القيام بأي مهام أخرى يكلف بها من قبل مساعد المشرف للتشغيل والصيانة .

٤-٤-٩ مديـر المجـزرة :

❖ **الارتبـاط الوظيفـي :**

وظيفــة موســمية ترتبــط مباشــرة بمساعـــد المشــرف علـــى التشـــغيل والصيانــة .

❖ **تعريـف :**

تشـمل وظيفــة مديــر المجــزرة مســاعدة مكتـــب الأضـــاحي فـــي تســيير وإدارة جميــع عمليـــات التشـــغيل والصيانــــة والشـــحن داخـــل المجزرة خـــلال فعاليـــات موســم الحـــج بطريقـــة سلســـة وفعالـــة تـــهدف إلـــى تحقيق الكفـــاءة وخفـــض التكـــاليف .

❖ **المـهارات والخـبرات المطلوبـة :**

١. درجة الماجســـتير فـــي الإدارة الصناعيـــة أو إدارة الإنتـــاج أو بحـــوث العمليات أو التخطيط أو الاقتصاد مـــع خـــبرة ثـــلاث ســـنوات فـــي مجـــال الإدارة والإشـــراف .
٢. درجة البكالوريوس في إحدى التخصصـــات الســـابقة مـــع خـــبرة خمـــس سنوات في مجال العمـــل الإداري .
٣. مهارة استخدام الحاسب الآلي في طبيعـــة العمـــل .
٤. القدرة على التعامل مـــع فـــرق العمـــل والقـــدرة علـــى اتخـــاذ القـــرار الســـليم .
٥. دورة على الأقل في مجال الإشـــراف والرقابـــة والتخطيـــط .
٦. إجادة اللغة الإنجليزيـــة .

❖ **المهام:**

١. الإشراف العام على كافة الأعمال داخل المجزرة سواء المتعلقة بمهام البنك أو الآخرين من مقاولين أو شركات أو أي جهة حكومية أو خاصة أخرى .

٢. التأكد من جاهزية المجزرة للعمل من النواحي الفنية والإدارية والتقنية ووفقا لخطط التشغيل والصيانة والنظافة وللعقود المحددة لآليات العمل بالمجزرة ورفع تقرير تفصيلي بذلك لمساعد المشرف لاتخاذ اللازم فورا .

٣. الإشراف على إعداد أماكن استلام الأنعام ووضع برنامج محدد يتم فيه توضيح مفصل لعمليات الأنعام الواصلة حسب الأوقات وتحديد أسلوب فحصها واستلامها مع تحديد الأشخاص المسئولين عن مهام الفحص والاستلام .

٤. الاطلاع على برنامج المورد لتسليم المواشي إلى المجزرة والجداول التفصيلية الخاصة بذلك وتحديد التعديلات اللازمة وإبلاغها إلى المورد ومساعد المشرف على مكتب الأضاحي .

٥. تحديد سياسة التعامل مع الأنظمة وتطبيقها .

٦. الاطلاع على برنامج مشغل المجزرة وجداول التشغيل التفصيلية وتحديد التعديلات اللازمة وإبلاغها إلى متعهد التشغيل ولمساعد المشرف لاتخاذ اللازم .

٧. الاطلاع على برنامج نظافة المجزرة وجداول الصيانة وتحديد التعديلات اللازمة والرفع بها إلى متعهد الصيانة والى مساعد المشرف لاتخاذ اللازم .

٨. الاطلاع على برنامج نظافة المجزرة وجداول الصيانة وتحديد التعديلات اللازمة والرفع بها إلى متعهد التشغيل والى مساعد المشرف لاتخاذ اللازم .

٩. تحديد معايير الأداء للتسليم والتشغيل والصيانة والنظافة وإبلاغها إلى الجميع ومتابعة العمل بها ورفع التقارير عن أي تقصير أو تهاون فيها لمساعد المشرف لاتخاذ اللازم حيالها .

١٠. متابعة سلبيات التشغيل والصيانة والنظافة ورفع تقرير مفصل بها لمساعد المشرف لمراعاتها خلال العقود القادمة .

١١. فحص الأماكن الإدارية المخصصة لاستقبال العمالة ورفع تقرير فوري لمساعد المشرف لاتخاذ اللازم حيالها ، وتوزيعها على اللجان والموظفين حسب الخطة والحاجة .

١٢. وضع الخطة الأمنية للمجزرة ومتابعة تنفيذها .

١٣. تحديد أوقات التجارب بالمجزرة بالتنسيق مع اللجان والمقاولين والرفع بها إلى مساعد المشرف لاعتمادها ثم تنفيذها .

١٤. مدير المجزرة هو الممثل الرئيسي للمشروع والمختص بمقابلة الزوار ومرافقيهم (للزوار والمسؤولين في المستوى الإداري المماثل له) .

١٥. الاجتماع بجميع العاملين بالمجزرة من داخل وخارج البنك قبل بداية التشغيل بوقت كافي ، وشرح الخطة التشغيلية للمجزرة للجميع وتحديد آليات العمل وتحديد واجبات ومسئوليات كل شخص والإجابة على الاستفسارات .

١٦. رفع تقرير تفصيلي شامل عن جميع ما تم داخل المجزرة بما في ذلك أعمال جميع اللجان الموسمية ، مرفق به الإحصائيات والبيانات

اللازمة مع الاقتراحات والتوصيات والملاحظات ومحاضر الجزاءات والمخالفات .

١٧. اتخاذ القرارات اللازمة لفض النزاعات أو الاختناقات أو المشاكل فورا ودون الرجوع إلى المكتب إلا إذا كان هذا القرار يترتب عليه خسائر مادية لأي طرف فيرجع فيه إلى الإدارة العليا .

١٨. القيام بأي مهام أخرى تسند إليه من مساعد المشرف للتشغيل والصيانة .

٤-٤-١٠ مندوب مورد :

ممثل للمورد ويكون موجودا على مدار الساعة وله من الصلاحيات ما يخوله لاتخاذ اللازم لتنفيذ تعليمات وتوجيهات مدير المجزرة فورا وترفع بياناته إلى إدارة مكتب الأضاحي قبل الموسم بفترة كافية مع بيانات بالصلاحيات المخولة له .

٤-٤-١١ مندوب نظافة :

ممثل لمتعهد النظافة ويكون موجودا على مدار الساعة وله من الصلاحيات ما يخوله لاتخاذ اللازم حيال تنفيذ تعليمات وتوجيهات مدير المجزرة وترفع بياناته إلى إدارة المشروع قبل الموسم بفترة كافية مع بيانات بالصلاحيات المخولة له .

٤-٤-١٢ مندوب صيانة :

ممثل لمتعهد الصيانة ويكون موجودا على مدار الساعة وله من الصلاحيات ما يخوله لاتخاذ اللازم حيال تنفيذ تعليمات وتوجيهات مدير المجزرة فورا دون الرجوع إلى مرجعه وترفع بياناته إلى إدارة المشروع قبل

الموسم بفترة كافية مع بيانات بالصلاحيات المخولة له مـــن قبـل مرجعـه .

٤-٤-١٣ مندوب تشغيل :

ممثل لمتعهد التشغيل بالمجزرة ويكون موجـودا علـى مـدار السـاعة ولـه كامل الصلاحيات التي تخوله لتنفيذ تعليمات وأوامـر مديـر المجـزرة حـالا ودون الرجوع إلى مرجعه وترفع بياناته إلى إدارة المشروع قبـل الموسـم بفـترة كافيـة مع بيانات بالصلاحيات المخولة له من قبـل مرجعـه .

٥) - لجنـة الإشـراف علـى التشـغيل والشـحن :

بعد اسـتعراض مـهام هـذه اللجنـة واختصاصاتـها واليـات عملـها فـي المبحث الأول من هذا الفصل ، فإن فريـق البحـث يـود أن يقـدم مجموعـة مـن المقترحات التطويرية لهذه اللجنة وهـي كالتـالي : -

١. يقترح تعديل أهداف اللجنة لتصبح كمـا يلـي : -

- المشاركة في وضع الخطة التشغيلية العامة لأعمال المشروع .
- الإشراف التـام علـى تنفيـذ جميـع مراحـل الخطـة التشـغيلية المعتمدة والتأكد من تنفيذ جميع العقود المبرمـة مـن قبـل المشـروع في هذا الخصـوص .
- تقديم الاقتراحات ورفع التوصيات فيمـا يتعلـق بنواحـي التشـغيل والشحن والنقـل .
- تطوير آليات عمل اللجنة وبمـا يحقـق الكفـاءة فـي أداء العمـل وتخفيض التكاليف الكليـة .

٢. تكون مشاركة اللجنة في وضـع الخطـة التشـغيلية العامـة مـن خـلال فريق العمل المكلف بوضـع الخطـة التشـغيلية العامـة للمشـروع والـذي

يتكون مـن : -

- مساعد المشرف للتشغيل والصيانة .
- مدراء المجازر .
- بعض أو كل أعضاء لجنة الإشراف على التشغيل والشحن .

٣. تتم أعمال اللجنة في ورشة العمل (المجازر) تحت توجيه وإشراف مدير المجزرة .

٤. يتم وضع احتياجات اللجنة من العمالة والخدمات المساندة من خلال فريق العمل وتعتمد من قبل المشرف ثم من جهات الاختصاص .

٥. يتم عمل تقارير الأداء وتقويم الأعضاء سنويا من خلال رؤوسا المجازر وتعتمد من قبل المشرف على مكتب الأضاحي .

٦. قصر وظائف اللجنة على الأمور المرتبطة بعمليات التشغيل والشحن والنقل دون سواها .

٦) - لجنة الإعلام والتسويق :

بعد استعرضنا لأهداف لجنة الإعلام والتسويق ووظائفها التي تقوم بها من خلال المبحث الأول من هذا الفصل وتقويم فريق الدراسة لأعمال الجنة فان فريق البحث المكلف يود في هذا المجال طرح بعضا من الاقتراحات التي يعتقد بأنها سوف تخدم أعمال المشروع بإذن الله على المدى القصير والمتوسط . ويمكن إيجاز هذه الاقتراحات في : -

١. يقترح بان يتم إلغاء لجنة الإعلام والتسويق من ضمن اللجان التي تشكل موسميا للقيام بأعمال لصالح مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي . ويستند فريق الدراسة في توصياته هذه إلى عدد من المبررات وهي : -

- الانخفاض النسبي في إجمالي حصة المشروع السوقية وفشل السياسات التسويقية والدعائية الحالية في دعم تحقيق أهداف المشووع .

- إن أعمال التسويق لخدمات المشروع ليست مهام موسمية تبدأ قبل الحج وتنتهي مع نهاية الموسم . بل إنها أعمال تستوجب المتابعة والعمل طوال العام ، فتسويق خدمات المشروع خلال الموسم يعتبر سياسة غير فعالة في نظر فريق الدراسة والذي يرى بأن التسويق لخدمات المشروع تستوجب اتخاذ سياسات تسويقية ودعائية مستمرة طوال العام (مع الأخذ بعين الاعتبار أن الحملة يمكن تكثيفها في بعض فترات العام وفقا للخطة التسويقية المعتمدة .

- إن العامل الأول لنجاح مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي يكمن في زيادة الحصة السوقية للمشروع . وهذا يستوجب بل يحتم إعادة صياغة الاستراتيجية التسويقية والدعائية للمشروع بصورة تخدم أهدافه وتحقق رسالته وتعمل على تحقيق ميزة نسبية له من خلال السيطرة المتنامية على سوق الهدي والأضاحي . وكل هذا يتطلب تواجد إدارة مختصة ودائمة يشرف عليها متخصص في مجال التسويق والإعلان (فضلا انظر إلى الدراسة التسويقية المرفقة) .

٢. يقترح فريق البحث وكما سبق توضيحه في الهيكل الإداري المقترح لمكتب الأضاحي أن يترافق مع إلغاء لجنة الإعلام والتسويق إنشاء إدارة متخصصة في التسويق والعلاقات العامة بمكتب الأضاحي يناط بها مسؤولية خدمات المشروع وفقا للمهام التي حددت مسبقا في

هذا الخصوص .

٣. يقترح فريق الدراسة وإذا ما دعت الحاجة لذلك بأن تستعين هذه الإدارة بخدمات عضو أو عضوين من للجنة الإعلام والتسويق القديمة خلال موسم الحج (وقت الضرورة فقط وفي أضيق نطاق ممكن) .

٧) – مستخلص لأهم نقاط الفصل :

يمكن لنا في هذا الجزء تحديد أهم الأفكار التي وردت في هذا الفصل والتي تتعلق بإجراء مجموعة من التغيرات الهيكلية أهمها ما يلي :

١. إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي لمشروع مع إعطائه المرونة اللازمة من خلال تبني هيكلين الأول دائم والثاني موسمي . وهذا التغيير الجوهري في رأي فريق الدراسة يساعد على تلافي الكثير من العيوب والملاحظات التشغيلية والتنظيمية التي جرى شرحها سابقا .

٢. تقليص مهام وأعمال اللجان المؤقتة (الموسمية) في أضيق نطاق وكذلك ربطها بالمسؤولين الدائمين في المشروع . وهذا سيساهم ليس فقط في تلافي التضارب والصراع الذي سيق الإشارة إليه وإنما أيضا في تخفيض التكاليف التشغيلية للمشروع (من خلال تخفيض عدد اللجان المطلوبة وكذلك أعداد العاملين في كل للجنة) ، ويتوقع أن يؤدي هذا إلى تخفيض التكلفة الكلية للمشروع .

٣. التأكيد على مبدأ التخصص (SPECIALIZATION) ، وكذلك مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب) وهذا يبدوا جليا من خلال تحديد المهام والوظائف والمواصفات المطلوبة من كل فرد .

٤. التأكيد على مبدأ وحدة الأوامر (VNITY OF COMMAND) ، وهو مبدأ تنظيمي إداري معروف لدى الكثيرين ولكن لم يكن متبعا في

حالات عديدة في المشـــروع .

٥. التوصيف الدقيق لــلإدارات والوحــدات التنظيميــة الخاصــة بالمشــروع وهذا يساعد ليس فقــط فـــي تحســين أداء الأعمــال والمــهام دون حــدوث تداخلات ، بل أيضا في المحاسبة وتقويم النتـــائج الســنوية .

الفصـــل الرابع

نظرات استراتيجية

١) - مقدمة :

قدم فريق الدراسة خلال الأجزاء السابقة من الدراسة العديد من الأفكار العلمية والطروحات العملية الهادفة إلى تحسين فعاليات أداء مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي وإعادة صياغة أطر آليات العمل فيه بما يكفل - بإذن الله - القضاء على ازدواجية الأعمال وتضارب الاختصاصات والمسؤوليات . وهذه المقترحات مبنية على الملاحظة العلمية والاستنباط والاستقراء والتحليل الاستراتيجي .

وبالرغم من أن هذه المقترحات المطروحة في رأينا تمثل خياراً جيدا يعمل على تحقيق العديد من أهداف المشروع إلا أنها تبقى تحسينات هيكلية وتنظيمية فقط . لذا فان الأمر يستوجب طرح نظرة استراتيجية بعيدة المدى تتطرق إلى معايير أداء وأنشطة تكميلية تساهم في تحقيق المشروع لأهدافه التي انشئي من اجلها ، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل .

٢) - المعايير الاستراتيجية للمشروع :

لا يمكن لأي نشاط أن يقوم إلا في ظل وضوح تام للأرضية أو الأسس التي يقف عليها (المشروع) بحيث يستطيع أن يحدد بسهولة موقفه الذي كان عليه بالأمس وموقعه الذي يتحرك فيه ألان ومكانه الذي يتطلع إلى الوصول إليه في المستقبل . وهذا الوضوح في الرؤية لا يتحقق إلى من خلال تطوير معايير علمية محددة قادرة على قياس مختلف أنشطة المشروع والتي تتبع من ذات الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها والتي حددت

مسبقا فـــي : -

- الإفادة من لحوم الـــهدي والأضـــاحي .
- الحفاظ على موارد المشروع وحســـن اســـتغلالها .
- تسهيل مهمة قيام الحـــاج بـأداء النســك والاســتفادة مــن اللحــم الخاص بــه .
- نظافة بيئة المشـــاعر .

ومـــن الواضـــح أن هـــذه الأهـــداف تتداخـــل فيمـــا بينـــها لتبلـــور الفكـــرة الاستراتيجية لأداء المشـــروع ، والتـــي ينظـــر إليـــها غالبـــا مـــن خـــلال منظـــور الفعالية والكفاءة في قيام المشروع بعملـــه . مـــن خـــلال هـــذا المنظـــور يســـتطيع القائمين على المشروع من التحقق من مدى نجاحهم أو فشـــلهم فـــي الوصـــول إلـــى الأهـــداف .

ونظرا لمـــا تمثلـــه هـــذه المعـــايير مـــن أهميـــة كـــبري فقـــد رأى فريـــق الدراســـة أن يعتمـــد القـــائمين علـــى المشـــروع علـــــى المعـــايير التقويميـــة التاليـــة :

- **أولا : معيار الإفادة من لحوم الـــهدي والأضـــاحي .**

ويعمل هذا المعيار على قياس مدى التقدم الحـــاصل فـــي تحقيـــق المشـــروع لهدفه الأساسي والمتمثل في الإفادة من كل مـــا يذبـــح خـــلال موســـم الحـــج ســـواء من أضاحي أو هدي أو صدقات أو فـــدو أو خلافـــه . ويقـــاس هـــذا المعيـــار مـــن خلال العلاقة الرياضية التاليـــة : -

عدد المستفيدين من خدمات المشروع / إجمالي عـــدد الحجـــاج القـــائمين بـــإبداء نسك النحر * ١٠٠ = نسبة مئويـــة

وهـــو معيـــار يـــهدف المشـــروع أن يصـــل بـــه علـــى المـــدى الطويـــل

إلـى قيمتـه القصـوى بـإذن الله (١٠٠ %) . ومـن خـلال هـذا المعيـار يستطيع المشـروع معرفـة النمـو أو الانخفـاض الحـاصل فـي تحقيـق هـدف الاستفادة وبالتـالي يتمكـن مـن تحليـل عوامـل النجـاح ويعمـل علـى تفعيلـها وعوامل الفشـل ويعمـل علـى تلافيـها أو التقليـل مـن أثارهـا السـلبية علـى المشـروع .

- **ثانيا : معايير قياس الكفـاءة والفعاليـة .**

وتهدف هـذه المعـايير إلـى قيـاس مـدى التقـدم الحـاصل فـي كفـاءة وفعاليـة التشـغيل فـي المشـروع . وهـذه المعـايير متعـددة ويمكـن للمشـروع الأخـذ بـها كلـها أو ببعـض منـها حسـب توفـر المعلومـات وحسب الاحتياجات الفعليـة لـها ومنـها :

١. متوسط الإنتاجية لذبح الأغنام - الأبقـار - الإبـل .

ويقاس هذا المعيار من خلال العلاقة الرياضيـة التاليـة : -

إجمالي ما يذبح من خلال المشـروع / إجمـالي سـاعات العمـل الفعليـة = رأس / السـاعة .

ويجب استخدام هذا المعيـار لجميـع أنـواع اللحـوم المذبوحـة (أغنـام ، ابل ، أبقـار) .

٢. متوسط الإنتاجية لعمليـات السـلخ .

ويقاس هذا المعيار من خلال العلاقة الرياضيـة التاليـة : -

إجمالي ما تم سـلخه بالمشـروع / إجمـالي سـاعات العمـل الفعليـة = رأس / السـاعة .

٣. متوسط الإنتاجية لعمليــات التنظيــف .

ويقاس هذا المعيار من خلال العلاقة الرياضيـــة التاليــة : -

إجمالي ما تم تنظيفـــه بالمشــروع / إجمــالي ســاعات العمــل الفعليــة = رأس / الســاعة .

٤. متوسط طاقة التوزيـــع .

ويقاس عن طريق حساب (المدة الزمنيـــة اللازمــة لإيصـــال الذبــائح إلـــى مستحقيها حسب المنطقة المســـتفيدة) .

ومن خلال جميع المعايير السابقة يستطيع القـــائمين علـــى المشــروع قيـــاس معدل الكفاءة التشغيلية في ورش العمـــل . ويســعى علـــى المـــدى المتوســط إلـــى تقليل نسب هذه المعايير إلى المعـــدلات المتعــارف عليــها دوليـــا (أن وجـــدت أو تطويرها أن لم توجد) ، كما عليه أن يتخـــذ جميـــع الإجـــراءات اللازمـــة لتقليـــص هذه المعدلات باستخدام الميكنة والطرق الأخـــرى حســب الحاجــة .

إن الوصول بهذه المعايير إلـــى معـــدلات التشــغيل المثلـــي سيســاهم بكـــل تأكيد ليس على خفض التكاليف التشغيلية فقــط ، وإنمـــا إلـــى تخفيــض ســعر بيــع الوحدة (الأضحية ، الهدي) ، وهو أمر مطلـــوب مـــن عامـــة المســلمين القـــادمين لأداء النســك .

▫ **ثالثا : معايير خفض التكلفـــة :**

تهدف هذه المعايير إلى قياس مدى تقـــدم المشــروع فـــي تحقيقـــه لتخفيـــض التكلفة الكلية ومدى قدرته على المحافظـــة علـــى مـــوارد المشــروع . ومـــن هــذه المعايير ما يلـــي :

١. **متوسط تكلفة الإشراف على ذبح الرأس الواحد (أغنـــام وابـــل وأبقـــار) .**

ويقاس هذا المعيار من خلال العلاقة الرياضية التالية :

إجمالي رواتب العاملين في مشروع (الأغنام – الأبقار – الإبل) / إجمالي عدد المذبوح من قبل المشروع (الأغنام – الأبقار – الإبل) = ريال / الرأس .

وتحسب بالطبع كل نسبة على حدي ، حتى نستطيع عمل مقارنة علمية .

٢. متوسط تكلفة الكشف البيطري .

ويقاس هذا المعيار من خلال العلاقة الرياضية التالية :

إجمالي المصاريف المباشرة (رواتب – مواصلات – طعام) البيطريين في مجازر (الأغنام – الأبقار – الإبل) / إجمالي عدد المذبوح من قبل المشروع (الأغنام – الأبقار – الإبل) = ريال / الرأس .

٣. متوسط تكلفة النقل والتوزيع .

ويقاس هذا المعيار من خلال العلاقة الرياضية التالية :

إجمالي المصروف على النقل (جوا – برا – بحرا) / أوزان الذبائح المنقولة (جوا – برا – بحرا) = ريال / الطن .

وغيرها من المعايير الأخرى التي يمكن وضعها حسب حاجة المشروع . وتستخدم هذه المعايير للكشف عن اتجاه التكاليف الكلية والجزئية للمشروع سواء بالارتفاع أو الهبوط . كما أن هذه المعايير يمكن استخدامها في تحديد المعدلات التشغيلية المثلى لأعداد العمالة والبيطريين وطلبة العلم بحيث تمكن إدارة المشروع من وضع سياسات التشغيل والتوظيف الملائمة والمناسبة لنشاط المشروع وحجم العمل به .

▫ **رابعا : معايير رضي العميـــل (الحـــاج) .**

ويستخدم المشروع في هذا النـــوع مـــن المعـــايير الدراســـات الاســـتطلاعية " PILOT STUDY " القائمـــة علـــى اخذ عينـــة عشـــوائية بسـيطة تـــوزع عليـــهم استمارة الاستقصاء بهدف قياس مؤشرات هذه العينة مـــن حيـــث الرضـــاء العـــام ، والتعامل مع المشروع ، والممـــيزات ، والمســـاوئ ، ... ، الـــخ) .

ومما يود ذكره فريق الدراسة في هـــذا الســـياق يتلخـــص فـــي ثـــلاث نقـــاط رئيسة وهـــي : -

- ♦ التأكيد على ضرورة الأخذ بجميع المعايير الســـابقة (قـــدر الإمكـــان) .
- ♦ وضع نظام متابعة فعال يقوم بدراســـة مـــا تفـــرزه هـــذه المعـــايير ، بحيـــث تستطيع الإدارة تفعيل دور العوامل ذات الأثـــر الإيجـــابي ، وتقليـــص أو إلغـــاء العوامل ذات الأثر الســـلبي .
- ♦ الاعتماد على نتائج هذه المعايير في تقويم جميـــع أنشـــطة المشـــروع .

٣) - أســاليب تقديــر احتياجــات المشــروع :

كـــان مشـــروع المملكـــة العربيـــة الســـعودية للإفـــادة مـــن لحـــوم الـــهدي والأضاحي يحدد حجم الذبائح التـــي ســـوف يتعـــامل معـــها خـــلال الموســـم عـــن طريق الطاقة الكليـــة للمجـــازر التابعـــة للمشـــروع وهـــي (٥٤٠) آلـــف رأس . ومع انخفاض معدل الطلب على خدمـــات المشـــروع وتدنـــي حجـــم المبيعـــات تـــم تعديل هذه السياسة ليكون العدد اقل مـــن الطاقـــة الفعليـــة للمجـــازر . وبعـــد ذلـــك اصبح العدد يحدد من خلال المقارنة بما تم ذبحة فـــي العـــام الســـابق (حيـــث يتـــم تحديد سقف إنتاجي أعلى وسقف إنتاجي أدنى لما ســـيتم ذبحـــة مـــن المواشـــي مـــن قبل المشروع) . وبالطبع فإن هذه الأسلوب يستند على مـــا تمليـــه الظـــروف فـــي ظل غياب أو عدم فعالية الاستراتيجية التســـويقية للمشـــروع .

ويركز فريق الدراسة على أن نشاط تقدير حجم احتياجات المشروع من الذبائح لعام لاحق يجب أن يبدأ حال الانتهاء من أعمال الحج ومن خلال دراسة حقيقية تسعي إلى تقدير الحجم التقريبي لأعداد الذبائح المتوقع تناولها من خلال المشروع ، ومن خلال قياس اثر المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في حجم هذا الطلب .

ويحتاج المشروع هنا إلى عدد من المدخلات الرئيسية اللازمة لهذا الأجراء ومنها : -

- البيان النسبي لأعداد الحجاج في السنوات الماضية وتوزيعها حسب الجنسيات ووسائل القدوم .
- نوع الحج والمذاهب والتكرار .
- حجم سوق المنافسة والأسعار السائدة في تلك الأسواق .

وقد لا تكون هذه البيانات متاحة لإدارة المشروع ، وإنما هي متوفرة ويمكن الحصول عليها بشيء من الجهد .

كما يوصي فريق البحث بان يعتمد مشروع المملكة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي في تقديره لحجم الطلب على خدمته النهائية التي يقدمها على أسلوب علمي إحصائي قائم على صياغة نموذج اقتصادي قياسي لتقدير دالة الطلب على خدمات المشروع بحيث تحتوي المعادلة في جانبها الأيمن على متغير تابع يمثل حجم الطلب الكلي على خدمات المشروع خلال سلسلة زمنية محددة ، بينما يحتوي الجانب الأيسر من المعادلة على متغيرات مستقلة مثل سعر الخدمة المقدمة ، عدد الحجاج ، متوسط الدخل ، متغيرات وهمية ، وغيرها من المتغيرات التي تؤثر في حجم الطلب الحقيقي بحيث يستطيع المشروع ومن خلال هذا النموذج القيام بعمل تنبوئات تقديرية لحجم الطلب الكلى على خدمات المشروع لسنة أو لسنوات قادمة ، وبذلك

يستطيع المشروع من معرفة مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ومقدار هذا التغيير واتجاهه سواء سلبا أو إيجابا ، ومدى تأثير هذه المتغيرات في قياسها للانحرافات الحاصلة في قيمة المتغير التابع ، وبذلك يستطيع المشروع من عمل استراتيجيات متوسطة وطويلة الأجل قائمة على أسس علمية تمكنه من احتواء أي تغيرات يمكن أن يشهدها سوق الهدي والأضاحي .

كما أن استراتيجيات التغيير تستوجب على المشروع أن يضع تقديرا لجميع مدخلات ومخرجات أنشطته وان لا يترك مساحة لأي نوع من أنواع التقدير الجزافي أو التخميني أو التقدير القائم على سياسة الممكن والمقبول وتشمل هذه التقديرات الجوانب التالية : -

- تقدير الاحتياجات الموسمية من الأفراد لكل موقع من مواقع التشغيل الحالية والمتوقعة ، القائمة على معيار الحاجة الفعلية للعمل وحسب معايير تقييم الأداء والكفاءة في العمل .
- تحديد وتحديث مهام الأفراد المناطة بهم بمختلف عمليات المشروع .
- وضع معايير تحديد الاحتياجات من التجهيزات الأساسية والمساندة والمحافظة على تحديثها .
- توفير المعلومات الثانوية اللازمة للقيام بالدراسات الإدارية والفنية .
- مقارنة الأداء الفعلي بالتقديرات ومراقبة الانحرافات وتحديد سياساتها .
- الاحتفاظ بقوائم بيانات المشروع .
- متابعة تجهيزات المشروع .
- إعداد الميزانيات التقديرية على أسس علمية .
- وضع المواصفات الخاصة بالأنعام وبيان المرفوض منها وسياسات

التعامل بين الأطراف فيما يخص الموضوع .

- الإعلان عن احتياجات المشروع من الأنعام والخدمات التشغيلية والصيانة .
- الإعلان عن احتياجات المشروع من الموارد البشرية الموسمية .
- تلقي كافة العروض وتقويمها واختيار الأفضل .

وفي ختام هذه الجزئية من الدراسة والخاصة بتقدير احتياجات المشروع من الكوادر البشرية والمالية وخلافها من مدخلات العملية الإنتاجية في المشروع فان فريق الدراسة يود أن يشير إلى نقطة قد لا ترتبط عضويا بموقعها بين هذه السطور وإنما سياق الحديث قد استوجب ذكرها هنا وهذه النقطة تتعلق بموضوع اختيار رؤساء اللجان الموسمية وأعضائها ورؤساء المجازر وغيرهم من العناصر البشرية العاملة في المشروع ، حيث يقترح فريق الدراسة أن يتم اختيار الأشخاص العاملين في البنك لشغل هذه الوظائف والمناصب من خلال مسابقة وظيفية تشرف عليها جهة خارجية محايدة تقييم كفاءة وفعالية وقدرة أي شخص لشغل هذه الوظائف الموسمية ، ويعتقد فريق الدراسة أن هذا الأسلوب يحقق العديد من الخيارات الجيدة للمشروع ومنها : -

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- القضاء على المحسوبية والمصالح الشخصية في شغل هذه الوظائف .
- الكفاءة والقدرة والإلمام الجيد باليات العمل هي الأساس الوحيد للاختيار .
- يحرر الإدارة العليا من الضغوط التي تمارس عليها عند ترشيح رؤساء وأعضاء اللجان .

- القضاء على النظرة الارثية لـــهذه الوظـــائف وترســيخ مفـــهوم القـــاعدة التي تقول بان الأجدر هو ألاحق لشغل هـــذه الوظـــائف الموســمية .

٤) – التحليـل التكـاملي للتكلفـة الإجماليـة ومحاسـبة التكـاليف :

من المبادى الهامة في إعادة الهيكلـــة مبـــدأ التعـــامل مـــع مؤشـــرات التكلفـــة خارج نطاق المنظمة لتشمل كافـــة العنـــاصر التـــي تؤثـــر بشـــكل أو بـــأخر علـــى التكلفة الكلية لمشـــروع المملكـــة العربيـــة الســـعودية للإفـــادة مـــن لحـــوم الـــهدي والأضاحي ، ويتم اتخاذ القرار على هـــذا الأســـاس . لـــذا فـــان علـــى المشـــروع التعرف على جميع عناصر التكلفة ابتداء مـــن تكـــاليف تربيـــة الأغنـــام فـــي بلـــد المصدر والتعامل معها إلى تكلفة النقـــل والخدمـــات المســـاندة ، وأيضـــا التعـــرف على هياكل تكلفة إنتاج الأنعـــام داخـــل المملكـــة وتطويـــر نظـــم وأســـاليب اتخـــاذ القرار في هذا الإطـــار .

والمحور الأخر فـــي محـــاور إعـــادة الهيكلـــة هـــو التحـــول مـــن أســـاليب المحاسبة التقليدية في تقدير تكاليف المشروع إلـــى تقديـــر تكلفـــة المشـــروع علـــى أساس النشاط ويقترح فريق الدراسة في هـــذا الصـــدد التـــالي : –

- اتخاذ قرار القيام بالمـــهام علـــى أســـاس فعاليتـــه فـــي تحقيـــق أهـــداف المشروع وليس على أساس تكلفة القيـــام بالمهمـــة .
- التخلي عن اتباع أسلوب تقسيم التكاليف إلى ثابتـــة ومتغـــيرة إلـــى وحـــدة التكلفة وربطها بأهداف المشـــروع .
- دمج أساليب تقدير تكلفـــة المشـــروع باليـــات الســـوق الســـعرية وغـــير السعرية كالأسعار السائدة والكميات المعروضـــة وأســـاليب التوزيـــع .

والفرق بين الأسلوب التقليدي والأسلوب المقـــترح أعـــلاه هـــو أن الأســـلوب التقليدي يقوم بتحليل المشروع إلى عناصر التكلفة الفعليـــة والتـــي يمثـــل مجموعـــها

التكلفة الكلية للمشروع بغض النظر عن مدى فعاليـــة تلـك العنـاصر فـي تحقيـق أهداف المشروع . أما إذا جرى اتباع الأسلوب المقـترح فـان تقديـر التكلفـة يتـم على أساس فعالية النشاط ككل ، وفي هـذا الإطـار قـد تكـون تكلفـة عـدم قيـام المشروع بمهمة ما – مهمة تؤثر على ما هو متوقـع مـن المشـروع – اكـبر مـن القيام بها كما أن الأسلوب المقترح لا ينظر إلى هيكـل التكلفـة بـالمنظور التقليـدي الذي يقسم التكاليف إلى ثابتة وتكاليف متغيرة وإنما هي تكلفـة واحـدة فقـط ، هـي تكلفة أداء الخدمة بالأسلوب الذي يتفق مـع أهـداف المشـروع .

٥) - اسـتراتيجيات المحافظـة علـى أداء المشـروع :

لا يستقيم الأمر في أي منظمة إلا بوجـود " وسـائل " متابعـة تعمـل علـى تقييم وتطوير آليات العمل بصورة دورية وتعمل علـى تقويـم قـدرات وإمكانيـات أي مشروع . وعلى ذلك فإن اسـتراتيجية المحافظـة علـى أداء مشـروع المملكـة العربية السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضـاحي تقـوم علـى تقويـم قـدرات هذا المشروع بحيـث يشـمل هـذا التقويـم المسـتمر القـدرات الفنيـة والبشـرية والإدارية التي يتمتع بها المشـروع وتحديـد السـلوك والتصـرف المناسـب تجـاه كل منها في إطار عام يدخل تحـت مظلـة الغايـة مـن وجـود هـذا المشـروع . ويمكن تقسيم هذا السلوك تجاه القـدرات إلـى : -

- قدرات يقوم المشـروع بأدائـها بصـورة جيـدة وفعالـة وتخلـوا مـن السلبيات والنقص وهذه القدرات سيتم المحافظـة عليـها وعلـى مسـتويات أدائها لكونها تدعم غايات المشـروع وأهدافـه .
- قدرات يقوم بها المشروع ولكن يؤديها بصـورة مقبولـة ويمكـن إدخـال بعض التحسينات والتعديـلات الفنيـة والإداريـة عليـها بـهدف الارتقـاء بمستواها إلى الحد المطلـوب . وهـذا النـوع مـن القـدرات أو الأنشـطة يوضع لها برنامج متكامل لتطويرها والارتقـاء بـها وبمـا يتفـق وأهـداف

المشـــروع .

- قدرات وأنشطة يقوم بها المشروع ولكنـــــها أصبحـــت غـــير ذات فعاليـــة في خدمة المشروع وأهدافه (لتقادمها مثلا) ، وهــــــذه القــــدرات والأنشـــطة سيتم تحديدها والاستغناء عنها كلية مـــن خـــلال الإلغـــاء أو التحويـــر وبمـــا يكفل تحسين الأداء العام للمشـــــروع .

وتنـــاط اســـتراتيجيات المحافظـــة علـــى أداء المشـــروع بالمشـــرف علـــى المشروع مباشرة لأنها وظيفة حيوية وحساسة . ويمكن الاســـتعانة بـــالجدول التـــالي (جدول رقم ٨) ، لرصد جميع الأنشطة والقدرات الخاصة بمشروع المملكة العربيـــة السعودية للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي ومن ثم تحديد التصنيف المناســـب لكـــل مهمة والسلوك اللازم حيال والتوصية بما يجب الأخذ به .

جدول رقم (٨)

جدول رصد قدرات المشروع

المهام	المحافظة	التحسين	التغيير	الإلغاء

المهام البديلة المقترحـــة :

٦) - الوقايـة الاسـتراتيجية :

تستند الأهداف والاستراتيجيات إلـى عـدد مـن متغـيرات بيئـة الأعمـال خارج حدود المشروع ، وعادة ما يطرأ التبديل والتحويـل علـى تلـك المتغـيرات الذي يكون أحيانا مفاجئا ، وأحيانا بطيئا إلى الدرجـة التـي يتبلـد معـها الإحسـاس بالتغير ولا نشعر إلا بآثاره التي غالبا ما تكـون سـلبية .

الوقاية الاسـتراتيجية نشـاط مسـتمر يعمـل علـى مسـح متغـيرات الأداء الخارجية والتعرف علـى آثارهـا قبـل حدوثـها بوقـت كـاف ، وتحديـد بدائـل التصرف المناسبة وتوقيت كل منـها . أن آليـة عمـل هـذه الاسـتراتيجية مناطـة بوحدة التخطيط ونظم المعلومات التي لـها صلاحيـة تحديـد المعلومـات اللازمـة لتحقيق التميز الاستراتيجي للمشروع والمحافظـة عليـه .

٧) - حلول اسـتراتيجية :

قد تعمل آليات الفكر التنظيري للـهيكل الإداري لمشـروع المملكـة العربيـة السعودية للإفادة من لحـوم الـهدي والأضـاحي والتـي سـردت لـها جـل هـذه الدراسة في تخفيض عـبء التكلفـة الإجماليـة للمشـروع ، إلا أن هـذه الآليـات المقترحة غير كفيلـة بتحقيـق الطموحـات التـي يرجوهـا ليـس القـائمين علـى المشروع فقط بل أي شخص قادر على استيعاب الأهـداف الخـيرة والنبيلـة التـي يسعى المشروع إلى تحقيقها لخدمة فقراء المسـلمين قاطبـة .

أن الطموحات لا يجـب أن تقـف بنـا عنـد هـذه المرحلـة مـن مراحـل المشروع بل يجب أن تتعداها إلـى مراحـل أخـرى متقدمـة خاصـة إذ استشـففنا العوائد التي يمكن أن تجنـي مـن خـلال هـذا العمـل الخـيري سـواء العوائـد الاجتماعية المتمثلة في توزيع هذه اللحوم على فقراء المسـلمين ومـا أكـثرهم فـي عالمنا الإسلامي بل ما أكثر من يموت من المسـلمين جوعـا وفقـرا دون أن يجـد

رغيفا ناشفا يقيم به جسده ، علما بان كمية مـــا يذبــح خـــلال موســم الحـــج يكفــي لإطعام نصف مليون مسلم جائع لمدة عام كـــامل بمعـــدل مائـــة غـــرام مـــن اللحـــم الصافي يوميا . أو تلك العوائد الاقتصادية والتي تتمثـــل فـــي الصناعـــات التكميليـــة التـــي يمكـــن أن تنشـــا بجـــانب هـــذا المشـــروع وتوجـــد دخـــولا لآلاف العوائـــل والموظفين في حقبة تشهد ارتفاعا في معـــدلات البطالـــة والفقـــر .

أن الأهداف الخيريـــــة للمشـــروع تســـتوجب مزيـــدا مـــن البـــذل والعطـــاء والتضحية وكل جهد أو مال ينفق في سبيل ذلك لا يعـــد خســـارة وان كـــان ظـــاهرة كذلك فان باطنه يحمل كل الخــــير والثـــواب بـــإذن الله إذ علمنـــا أن هنـــاك مســـلم جائع قد شبع أو مسلما عاري قـــد كســـي .

ويود فريق البحث في هذا المجال تقديم بعضا مـــن الطروحـــات التـــي يـــرى أهمية سردها في هذا الجزء من الدراســـة ومنـــها : -

- أن كسر الاحتكار الـــذي يتعـــرض لـــه المشـــروع مـــن قبـــل مورديـــن الأغنام كان هدفا أساسيا للمشروع حيـــث اعتمـــد المشـــروع فـــي سياســـاته تلك على محاولة كسر هذا الطوق الاحتكاري الذي يحيـــط بـــه مـــن جـــراء الاعتماد على مورد واحد للمشروع إلى سياسة الاعتمـــاد علـــى اكـــثر مـــن مورد لزيادة حجم المنافسة وبمـــا يخـــدم أهـــداف المشـــروع فـــي تخفيـــض اكبر تكلفة للخدمة التي يقدمها وهي تكلفـــة الذبيحـــة . إلا أن النتيجـــة كـــانت مخيبة للآمال فبدلا من انخفاض مؤشر تكلفـــة الذبيحـــة نتيجـــة زيـــادة حـــدة المنافسة نجد أن هذا المؤشر بدء فـــي الصعـــود وأصبحـــت قيمـــة الذبيحـــة أعلى من الأول وتعرض المشروع لضغوط إضافيـــة مـــن قبـــل المتنافســـين المدفوعين بهاجس تعظيم الربح إلـــى أقصـــى درجـــة . وحيـــث أن أهـــداف المشروع أولا وأخيرا لا تسعى إلى الربح وإنما تســـعى إلـــى تحقيـــق الخـــير لكل المسلمين فان هذه السياســـة المتبعـــة تجـــاه المشـــروع لا مـــبرر لـــها وعليه فان على إدارة المشروع اتخاذ كافـــة الســـبل مـــع حكومـــة المملكـــة

العربية السعودية للسماح له بالتوجه إلى الأسواق العالمية للأنعام والسماح للموردين الخارجيين (من العالم الإسلامي فقط) بالدخول في مناقصات توريد الأغنام كسرا لسوق احتكار القلة الذي يعاني منه المشروع في مواجهة موردين الأنعام المحليين . ويتوقع أن هذه السياسة تعد الخطوة الأولى نحو تخفيض تكلفة المشروع بصورة جيدة تخدم أهداف المشروع الخيرية .

- النصف الأخر من المشروع والذي لا يعمل المشروع حاليا عليه يعتبر هدرا كبيرا لموارد المشروع والمسلمين وهم أولى بها . ويتمثل ذلك في الأجزاء التي ترمي من الذبيحة مثل (الجلد ، الأمعاء ، الأرجل ، الكرش ، الرأس ، الدم ، العظام ، الشعر ، ... ، الخ) ، أن هذه ثروات حقيقية يجب على المشروع أن يوليها جل اهتمامه في ظل النظرة الاستراتيجية الجديدة للمشروع وبعد تحسين أوضاعه على المدى القصير ، فهل يعقل أن مليون قطعة جلد من جلود الأغنام ترمى وتدفن دون فائدة أو أن أربعة ملايين رجل تلقي في مدافن منى وغيرها من الأمور الأخرى ، وقد لاحظ فريق الدراسة ولله الحمد أن هناك توجه لدى الإدارة الحالية للنهج في هذا الطريق وخاصة بعد صدور الفتوى التي تبيح الاستفادة من كل ما يرمى من أجزاء الذبيحة ولصالح فقراء المسلمين وذلك من خلال مشروع الجلاتين ومن خلال الاتفاق على بيع بعض أجزاء الأحشاء الداخلية على بعض الشركات بمبالغ مالية وان كانت قليلة فهي خطوة صحيحة في طريق مستقبل مشرق بإذن الله . وما يود فريق الدراسة قوله في هذا الصدد انه إذا ما ضاقت السوق المحلية عن استيعاب مثل هذه الأجزاء من الذبيحة فان سوق العالم الإسلامي قادر على استيعاب هذه الأجزاء وغيرها الكثير وان هناك جهات قادرة على المساهمة في مثل هذا النوع من الصناعات

وعلى المشروع التوجه إلى أسواق العالم الإسلامي لتحقيق الفائدة والنفع من هذه الأجزاء بدلا من رميها متحرين في ذلك كل الدقة والأسس العلمية في الاختيار والانتقاء حتى لأنقع في مثل ما يحدث حاليا من قبل الشركة الماليزية في مشروع الجيلاتين . وعلى سبيل المثال هل يعقل أن بلدا مثل جمهورية مصر العربية الرائدة في صناعة ودباغة الجلود الحيوانية لا يوجد بها مستثمرا مستعدين لإقامة مصنع لدباغة الجلود في مكة مستفيدين من الرخص الشديد في تكلفة المواد الأولية (الجلد) التي يستطيعون الحصول عليه بأقل الأسعار ، والمثال يمتد على كل باقي الأجزاء . أن الخطوة الأولى قد تكون صعبة وتحتاج إلى بذل جهود مضنية في التنسيق مع الجهات الحكومية والتي تتوجه حاليا إلى فتح أفق الاستثمارات الخارجية وبين الجهات المستثمرة ، إلا أن هذه الخطوة سوف تفتح الباب على مصرعيه في هذا المجال وسوف يحقق المشروع من خلال ذلك الخير الكثير بإذن الله ، ولا يحتاج منا الأمر إلا إلى العزيمة والأقدام .

- لابد للمشروع من أن يعيد النظر مليا في أسلوب النقل والتوزيع من خلال استحداث عمليات مكملة لعمل المشروع تقلل من عمليات النقل الفورية المكلفة واستبدالها بأساليب أخرى مثل إقامة مصنع لمعالجة اللحوم وتعاليبها في عبوات ذات صلاحية طويلة الآجل بحيث توزع على الفقراء طيلة العام . وتضمن هذه الطريقة بقاء اللحوم لفترات طويلة بحيث يعاد النظر في سياسات التوزيع والنقل الحالية والتي يعتقد فريق الدراسة بأنها ستعود بمنافع جمة على المشروع ومنها خفض التكلفة الكلية على المدى الطويل .

- أن تحسين خدمات المشروع وطريقة تقديم الخدمة هي الأسلوب العملي الوحيد لزيادة حجم الذبائح المتداولة من خلال المشروع وبالنظر

إلى طريقة الخدمات المقدمة من قبل المشروع فإنها تجعل الشخص يعيد التفكير مليا في تعامله مع المشروع لما يلقاه الشخص من معاناة ومشقة خاصة الأشخاص الذين يريدون الحصول على جزء من ذبيحتهم . أن هذه النظرة تستوجب إعادة التخطيط الاستراتيجي للمشروع وخاصة فيما يتعلق بتصميم المجازر وموقعها . ويقترح فريق الدراسة أن يبنى التخطيط الجديد للمجازر على المدى المتوسط والطويل نحو استراتيجية تقوم على فكرة انشأ مجازر صغيرة ومتعددة بدلا من استراتيجية المجازر ذات الطاقات الاستيعابية الضخمة ، بحيث تتعدد مواقع هذه المجازر لتشمل جميع جهات مشعر منى بحيث يستطيع الحاج الوصول إلى أي موقع من مواقع المجازر بطريقة سهلة وميسرة بدلا من اختراق منى طولا وعرضا للوصول إلى موقع المجزرة في أجواء وظروف محيطة يعلم بها القائمون على المشروع اكثر من فريق البحث ، وهذه الاستراتيجية تضمن تحسين نوعية الخدمة التي يقدمها المشروع بشكل كبير بحيث تحقق للمشروع ميزة في تفضيلات وذوق العميل .

- لابد من التوجه إلى القطاع الخاص لحثه على المشاركة في تقديم هذه الخدمات ، وان كان المفهوم السائد بان هذه الصناعة لأتحمل بين جنبتها إلا الخسارة إلى أن فريق الدراسة يرى عكس ذلك فهي مجال واسع يستطيع المستثمرين من خلالها تحقيق عوائد ربح مجزية لهم . والأمر لا يحتاج إلا لبعض التسويق والعلاقات وعمل دراسات الجدوى الاقتصادية لكافة الصناعات المكملة التي يمكن الدخول لها من خلال هذا المشروع .

- أن البعد الخيري للمشروع حقيقة واضحة لا غبار عليها ويمكن للمشروع أن يعد حملة لجمع التبرعات لدعم أعمال المشروع إذ

اقتضت الحاجة إلى ذلك للتوسع في أعمال المشروع وأهدافه ، فإذا كانت هذه الآمة بها من يدفع مائة مليون جنيه إسترليني لدعم جامعة بريطانية وأخر يدفع خمسة مليون دولار لشراء نظارة المطربة (آم كلثوم) للتبرع لمشروع الفاو الغذائي ، فان هذه الآمة أيضا بها الكثر الكثير المستعدين للجود بما لديهم من أموال مخافة ومهابة من الله وطمعا ورجا في ثوابه ورحمته مصداقا لقول الصادق الأمين عليه افضل الصلاة والسلام والذي قال (الخير في وفي أمتي إلى قيام الساعة) . والآمر لا يحتاج إلا لبعض المجهودات فقط .

ملحق رقم

(١)

مشروع المملكة العربية السعودية
للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي

الرقم : ....
المرفقات : ....
التاريخ : ....
الموافق : ....

مشروع الموازنه التقديرية لمجازر الاغنام لموسم ١٤١٣هـ
على أساس الافادة من الحد الادنى لعقود التشغيل

البند	١٤١٢هـ تقديري	١٤١٢هـ فعلي	١٤١٣هـ تقديري	ملاحظات
النقل البري	٢ر٥٠٠ر٠٠٠	٢ر٠٧٠ر٦٣٠	٢ر٥٠٠ر٠٠٠	لم تنفذ رحلات الاردن
النقل الجوي	٢ر٦٠٠ر٠٠٠	٢ر٢٦٠ر٧١٠	٢ر٦٠٠ر٠٠٠	الغيت رحلة السودان ١٤١٢هـ
النقل البحري	٦ر٨٢٥ر٠٠٠	٦ر٧٤٢ر٨٠٨	٦ر٠٠٠ر٠٠٠	على ضوء العروض
التشغيل	١٤ر٥٠٠ر٠٠٠	١٦ر٢٧٧ر٧٩٦	١٣ر٩٠٠ر٠٠٠	= = =لجديدة
الصيانة	٢ر٨٢٥ر٠٠٠	٢ر٨٥٧ر٠٠٨	١ر٩٥٠ر٠٠٠	= = = =
تغذية العاملين	٧٥٠ر٠٠٠	٦٧٩ر٨٨٩	٧٥٠ر٠٠٠	
التقطيع	٥٠٠ر٠٠٠	٢٢٩ر٣٠٢	٣٠٠ر٠٠٠	
البيطريين	١ر٦٥٠ر٠٠٠	١ر٢٨٩ر٤٩٩	١ر٣٠٠ر٠٠٠	
التأمين	٢٥٠ر٠٠٠	١٥٠ر٢١٠	٢٥٠ر٠٠٠	حول منها ٣٠٠٠٠ لمجزرة الجمال
المطبوعات	٥٠٠ر٠٠٠	١٩٢ر٣٥٤	٥٠٠ر٠٠٠	
الاعلام	١ر٠٠٠ر٠٠٠	٦٨٣ر٧٠٩	٧٠٠ر٠٠٠	
المحطات الخارجية	١ر٠٠٠ر٠٠٠	٩٥٦ر٠٤٦	١ر٠٠٠ر٠٠٠	
مكافآت العاملين	٤ر٥٠٠ر٠٠٠	٤ر٥٧٨ر٦٤٤	٤ر٥٠٠ر٠٠٠	
النثرية	١ر١٠٠ر٠٠٠	١ر٠٠٨ر٠٨٧	١ر١٠٠ر٠٠٠	
التجميد	٦٦٠ر٠٠٠	٦٣٠ر٧٧٩	٨٠٠ر٠٠٠	حول منها ٢٠٠ر٠٠٠ لمجزرة الجمال
عمولة المبيعات	٦٦٠ر٠٠٠	٥٦٨ر٠٨٥	٤٤٠ر٠٠٠	
انشاء الجمادات	١٠ر٤٨٧ر٧٧٠	٢٠ر٤٣٩ر٢٥٦	١ر٢٠٠ر٠٠٠	استخدم فائض تجاوز المبيعات ٢٢٥ر٠٠٠ كوبون في تغطية حوالي ٩ر٦ مليون من قسط ١٤١٣هـ
انشاءات مؤقته	٢٥٠ر٠٠٠	٣١٨ر٣٢٧	-	
طلبة العلم	٣٢٠ر٠٠٠	٢٢٩ر٧٨٠	٢٥٠ر٠٠٠	
المجموع :	٥٢ر٨٧٧ر٧٧٠	٦٢ر٢٦٢ر٩١٩	٤٠ر٠٤٠ر٠٠٠	ومتوسط نصيب الرأس ٩١ر٠٠ ريال
استخدام غرامات المقاولين	-	(٢٢٠ر٠٠٠)		
المجموع العام	-	٦٢ر٠٤٢ر٩١٩		

د٣٧موازنه ٢

Implementation ISLAMIC DEVELOPMENT BANK
تنفيذ البنك الإسلامي للتنمية
ص. ب : ٥٩٢٥ جدة ٢١٤٣٢ - تلكس : ٦٠١١٣٧ / ٦٠١٤٠٧ - تلكس عربي : ٦٠١٩٤٥ إسلام
فاكسميلي ٦٣٦٦٨٧١ - برقيا : بنك اسلامي - ت : ٦٣٦١٤٠٠ (عشرة خطوط)
P. O .Box 5925, JEDDAH 21432 - TELEX : 601137 - 601437 - TELEX (ARABIC) : 601945 ISLAM
FACSIMILE : 6366871 - CABLE : BANK ISLAMI - TELEPHONE : 6361400 (10 LINES)

بسم الله الرحمن الرحيم

مشروع المملكة العربية السعودية
للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي

الرقم : ....
المرفقات : ....
التاريخ : ....
الموافق : ....

مشروع الموازنه التقديرية لمجزرة الجمال والبقر لموسم ١٤١٣هـ
على أساس الافادة من حوالي ١٤٥٠٠ رأس

البند	١٤١٢هـ		١٤١٣هـ	ملاحظات
	تقديري	فعلي	تقديري	
النقل البري	٢٦٠ر٠٠٠	٢٥٠ر٠٠٠	٢٦٠ر٠٠٠	
التشغيل	٦ر١٥٥ر٢٠٠	٣ر٨٦١ر٩٧٨	٤ر٦٠٠ر٠٠٠	حسب العقد الجديد متضمنا الرشايده والصيانه
الصيانة	-	٣٢٠ر٠٠٠	-	ضمن عقد التشغيل
التغذية	١ر٥٠٠ر٠٠٠	٣١٨ر١٦٩	٤٠٠ر٠٠٠	
التقطيع	٥٠٠ر٠٠٠	-	٦٠ر٠٠٠	
البيطريين	٥٢٠ر٠٠٠	٢٢٦ر٢١٧	٢٥٠ر٠٠٠	
التأمين	٥٠ر٠٠٠	٣٠ر٠٠٠	٥٠ر٠٠٠	
القرطاسية والاعلام	٢٥٠ر٠٠٠	٢٤٧،٨٥٦	٣٠٠ر٠٠٠	
التوزيع	٢٠٠ر٠٠٠	-	٢٠٠ر٠٠٠	
مكافآت العاملين	١ر٥٠٠ر٠٠٠	١ر٢٩٦ر٩٠٣	١ر٣٠٠ر٠٠٠	
التشرية	٥٠٠ر٠٠٠	٣٠٠ر٠٠٠	٤٠٠ر٠٠٠	
التجميد	٣٠٠ر٠٠٠	٢٠٠ر٠٠٠	٤٠٠ر٠٠٠	
الاثاث	٤٠٠ر٠٠٠	٥٣ر٤٧٠	٢٠٠ر٠٠٠	
طلبة العلم	١٨٠ر٠٠٠	٨٠ر١٠٠	١٨٠ر٠٠٠	
الرشايده	١ر٠٠٠ر٠٠٠	١ر٠٠٠ر٠٠٠	-	ضمن عقد التشغيل
انعام التجارب وبدل نافق	٥٠٠ر٠٠٠	١٥٠ر٠٠٠	٢٥٠ر٠٠٠	
انشاءات مؤقته	-	١ر٥٠٠	٥٠ر٠٠٠	
المجموع	١٢،٨١٥ر٢٠٠	٨،٢٩٩ر٦٧٩	٨ر٩٠٠ر٠٠٠	
مساهمات الحجاج	٣ر٠٠٠ر٠٠٠	٣ر٠٤٠ر٢٢٧	٢ر٩٠٠ر٠٠٠	
العجز المتوقع			٦ر٠٠٠ر٠٠٠	

د٣٧موازنه ٤

د. حميد البني
١٤١٢/٧/١٨

مشروع المملكة العربية السعودية
للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي

الرقم : ....
المرفقات : ....
التاريخ : ....
المرافق : ....

مشروع برنامج توزيع لحوم الهدي لموسم حج عام ١٤١٧هـ
مقارنا بالأعوام السابقة منذ موسم حج ١٤١٠هـ

(الكمية برؤوس الاغنام)

البلدان	١٤١٠	١٤١١	١٤١٢	١٤١٣	١٤١٤	١٤١٥	١٤١٦هـ	[illegible]
الأردن	٣٩١٨٣	٣٩٧٥٩	-	٣٧٧٠١	٣٠٠٠٠	١٩٩٥١	٢٠٠١٠	٢٠٠٠٠
باكستان	٢٥٦٧٩	٢٣٠٧٩	٢٥٤٠١	٢١٩٥٩	٢٠٠٠٠	٢٠١٥٨	١٩٧٣٥	١٠٠٠٠
بنغلاديش	٦٥٠٠٠	٦٠٠٠٠	٥٧٨٠٢	٥٥١٣٧	٥٥٠٠٠	٥٠٠٠٠	٥٤٠٠٠	٥٤٠٠٠
بورتسودان	١٥٠٠٠	١٤٢٨٧	-	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٢٤٠٥	١٥٦٠٠	١٥٠٠٠
الخرطوم	٥٣٢٠	٥٠٦٠	-	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٢٥٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠
بوركينا فاسو	٥٠٠٠	٤٨٢٥	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٣٣١٨	٥٠٠٠	٥٠٠٠
تشاد	٤٦٩٧	٤٣٦٠	٤٩٦٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٢٥٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠
تنزانيا	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٤٨٣٠	٥٧٩٦	٦٠٠٠
جامبيا	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٤٦٤٥	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٣٤٦٤	٥٠٠٠	٥٠٠٠
جزر القمر	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٢٥٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠
جيبوتي	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٧٠٠٠	٧٠٠٠	٦٠٠٠	١٠٩٠٠	٧٠٠٠
السنغال	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٨٠	١٠٠٠٠	٨٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠
سوريا	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٢٠٠٠	٧٧٥٠	٩٥٥٥	١٠٠٠٠
سيراليون	٥٢٤٣	٤٦٦٦	٤٥٢٢	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٢٥٨١	٥٠٠٠	٥٠٠٠
غينيا بيساو	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٤٧٠٠	٥٠٠٠	٣٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠
غينيا كوناكري	٦٥٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٤٠٠٠	٤٠٠٠	٥٠٠٠
كينيا	٣٠٠٠	٣٥٠٠	٣٠٠٠	٤٤٩٧	٣٠٠٠	٢٥٠٠	-	-
لبنان	٢٥٠٠٠	٢٥٠٠٠	٢٥٠٠٠	٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	١٥٠٠٠	*١٩٣٥٠	١٥٠٠٠
مالي	٤٨٢٤	٥٠٠٠	٤٧٦٣	٤٢٢١	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠
مصر	٣٤٩٠٥	٣٥٠٠٠	٣٥٨٦٩	٣٠٠٢٥	٣٠٠٠٠	٢٥٠٠٠	٢٥٠٠٠	٢٥٠٠٠
موريتانيا	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٨٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠
موزمبيق	٢٦٠٠	٣٠٠٠	٢٥٤٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	١٩٩٧	٤٠٠٠	٤٠٠٠
النيجر	٤٧٧٥	٥٠٠٠	٤٩٨٩	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٤٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠
البوسنة والهرسك	-	-	-	-	٥٠٠٠	٨١٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠
ألبانيا	-	-	-	-	٢٥٠٠	٢٥٠٠	٢٩٥١	٣٠٠٠
أذربيجان	-	-	-	-	٢٥٠٠	٢٥٠٠	١٦٠٧	٢٥٠٠
فلسطين	-	-	-	-	-	-	٩٨٩٦	١٠٠٠٠
اليمن	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	٣١٦٧٢٦	٣٠١٤٨٦	٢٤٢٤٩١	٢٨٢٣٢٠	٢٧٩٠٠٠	٢٢٧٥٥٤	٢٧٥٤٠٠	٢٦١٥٠٠
لفقراء الحرم والتوزيع على الجمعيات الخيرية	١٦٨٦٢٩	١٠٩٠٧٠	٢٨٢٨٩٨	١٥١٧٦٥	٢٤١٠٧٤	٢٠٦٨٦٠	١٥٦٥١١	١٧٨٥٠٠
الاجمالي	٤٨٥٣٥٥	٤١٠٥٥٦	٥٢٥٣٨٩	٤٣٤٠٨٥	٥٢٠٠٧٤	٤٣٤٤١٤	٤٣١٩١١	٤٤٠٠٠٠

• ٥٠٠٠ ذبيحة وزعت بواسطة هيئة الاغاثة

• ١٠,٠٠٠ قطعة من لحوم الابقار والجمال تضاف الى التوزيع الداخلي

تنفيذ : البنك الإسلامي للتنمية

احسان/خطابات/ا/

ص . ب ٥٩٢٥ جده ٢١٤٣٢ ـ هاتف ٦٣٦١٤٠٠ فاكسميلي : ٦٣٧٠٧٨٠ - ٦٣٦٦٨٧١

مشروع برنامج توزيع لحوم الهدي والاضاحي

لموسم حج عام ١٤١٣هـ مقارنة بالاعوام السابقة من ١٤١٠-١٤١٢هـ

م	اسم الدولة / الجهة	الكمية برؤوس الاغنام ١٤١٠	١٤١١هـ	١٤١٢هـ	١٤١٣هـ	١٤١٤هـ	ملاحظات
١	السودان :	١٥٠٠٠	١٤٢٨٧	–	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	مجمد بحرا
	بورتسودان	٥٣٢٠	٥٠٦٠	–	٥٠٠٠	٥٠٠٠	مبرد جوا
	الخرطوم	٢٥٦٧٩	٢٣٠٢٩	٢٥٤٠١	٢١٩٥٩	٢٠٠٠٠	مبرد جوا
٢	باكستان	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٧٠٠٠	٧٠٠٠	مجمد بحرا
٣	جيبوتي	٦٥٠٠٠	٦٠٠٠٠	٥٧٨٠٣	٥٥١٣٧	٥٠٠٠٠	مجمد بحرا
٤	بنجلاديش	٣٩١٨٣	٣٩١٨٣	–	٣٧٧٠١	٣٠٠٠٠	مبرد برا
٥	الاردن	٤٦٩٧	٤٣٦٠	٤٩٦٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	مبرد جوا
٦	تشاد	٢٥٠٠٠	٢٥٠٠٠	٢٥٠٠٠*	٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	مجمد برا*
٧	لبنان	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٧٠٠٠	مجمد بحرا
٨	موريتانيا	٤٨٢٤	٥٠٠٠	٤٧٦٣	٤٢٢١	٥٠٠٠	مجمد جوا
٩	مالي	٥٠٠٠	٤٨٢٥	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	مجمد جوا
١٠	بوركينافاسو	٣٤٩٠٥	٣٥٠٠٠	٣٥٨٦٩	٣٠٠٢٥	٣٠٠٠٠	مجمد بحرا
١١	مصر	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٨٠	٧٠٠٠	مجمد بحرا
١٢	السنغال						
١٣	الصومال :	٣٠٠٠	–	–	–	٣٠٠٠	مجمد بحرا
	بربرة	٣٠٠٠	–	–	–	٣٠٠٠	مجمد بحرا
	مقديشو	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٤٦٤٥	٥٠٠٠	٥٠٠٠	مجمد بحرا
١٤	جامبيا	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	مبرد برا
١٥	سوريا	٤٧٧٥	٥٠٠٠	٤٩٨٩	٥٠٠٠	٥٠٠٠	مجمد جوا
١٦	النيجر	٥٢٤٣	٤٦٦٦	٤٥٢٢	٥٠٠٠	٥٠٠٠	مجمد بحرا
١٧	سيراليون	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٤٧٠٠	٥٠٠٠	مجمد بحرا
١٨	غينيا بيساو	٦٥٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	مجمد بحرا
١٩	غينيا كوناكري						
٢٠	تنزانيا :	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	مجمد بحرا
	زنجبار	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	مجمد بحرا
	دار السلام	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	مجمد بحرا
٢١	جزر القمر	٣٠٠٠	٣٥٠٠	٣٠٠٠	٤٤٩٧	٦٥٠٠*	مجمد بحرا
٢٢	كينيا	٢٦٠٠	٣٠٠٠	٢٥٤٠	١٥٠٠	٣٠٠٠	مجمد بحرا
٢٣	موزمبيق	–	–	–	–	١٠٠٠٠	مجمد بحرا
٢٤	البانيا	–	–	–	–	١٠٠٠٠	مجمد بحرا
٢٥	البوسنه	–	–	–	–	١٠٠٠٠	مجمد بحرا
٢٦	فلسطين						
	المجموع	٣١٦٧٢٦	٣٠١٤٨٦	٢٤٢٤٩٢	٢٨٠٨٢٠	٣٠٠٥٠٠	ذبيحه
	فقراء الحرم والتوزيع الداخلي	١٦٨٦٢٩	١٠٩٠٧٠	٢٨٢٨٩٨	١٥٣٢٦٥	١٩٩٥٠٠	ذبيحه
	الاجمالي	٤٨٥٣٥٥	٤١٠٥٥٦	٥٢٥٣٩٠	٤٣٤٠٨٥	٥٠٠٠٠٠	ذبيحه

* منها ١٥٠٠ للاجئين .

د٢جدول٢١

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة المملكة العربية السعودية
مشروع المملكة العربية السعودية
للإفادة من لحوم الهدي والأضاحي

الرقم : ....
المرفقات : ....
التاريخ : ....
الموافق : ....

مشروع الموازنة التقديرية لمجازر الاغنام لموسم ١٤١٤هـ
على أساس الافادة من الحد الادنى لعقود التشغيل

البيان	١٤١٣هـ تقديري	١٤١٣هـ فعلي مدفوع + متوقع دفعه	١٤١٤هـ تقديري	ملاحظات
النقل البري	٢ ٥٠٠ ٠٠٠	٢ ٣٠٠ ٠٠٠	٢ ٣٠٠ ٠٠٠	
النقل الجوي	٢ ٦٠٠ ٠٠٠	٢ ٤٤٠ ١٦٠	٢ ٦٠٠ ٠٠٠	
النقل البحري	٦ ٠٠٠ ٠٠٠	٦ ١٤٥ ٢٥٣	٦ ٤٠٠ ٠٠٠	
التشغيل	١٣ ٩٠٠ ٠٠٠	١٢ ٢٧١ ٣٦٧	١٣ ٦٦٠ ٠٠٠	
الصيانة	١ ٩٥٠ ٠٠٠	٢ ٤٤٦ ٢٥٠	٢ ١٩٠ ٠٠٠	
تغذية العاملين	٧٥٠ ٠٠٠	٦٢٩ ٥٢٤	٦٠٠ ٠٠٠	
التقطيع	٣٠٠ ٠٠٠	٣٠٠ ٠٠٠	٢٥٠ ٠٠٠	
البيطريين	١ ٢٠٠ ٠٠٠	١ ١٠٠ ٠٠٠	١ ٠٥٠ ٠٠٠	
التأمين التكافلي	٢٥٠ ٠٠٠	٢٠٠ ٠٠٠	٢٥٠ ٠٠٠	
المطبوعات	٥٠٠ ٠٠٠	٤٠٠ ٠٠٠	٣٥٠ ٠٠٠	
الاعلام	٧٠٠ ٠٠٠	٧٠٠ ٠٠٠	٥٠٠ ٠٠٠	
المحطات الخارجية	١ ٠٠٠ ٠٠٠	١ ٢٠٠ ٠٠٠	١ ٢٠٠ ٠٠٠	
مكافآت العاملين	٤ ٥٠٠ ٠٠٠	٤ ٦٠٠ ٠٠٠	٤ ١٠٠ ٠٠٠	
النثرية	١ ١٠٠ ٠٠٠	١ ٥٠٠ ٠٠٠	١ ٣٥٠ ٠٠٠	
التجميد	٨٠٠ ٠٠٠	٣٠٧ ٨٨٠	٤٠٠ ٠٠٠	
عمولة المبيعات	٤٤٠ ٠٠٠	٤٣٢ ٦٩٧	٤٤٠ ٠٠٠	
انشاء الجمادات	١ ٢٠٠ ٠٠٠	١ ٢٠٠ ٠٠٠	-	
انشاءات مؤقته	-	١ ٤٩٨ ٣٣١	-	
طلبة العلم	٢٥٠ ٠٠٠	١٦٤ ١٠٠	٢٠٠ ٠٠٠	
استخدامات غرامات				
المقاولين	-	(١ ٤٩٨ ٣٣١)	-	
المجموع	٤٠ ٠٤٠ ٠٠٠	٣٩ ٤٢٧ ٢٣١	٣٧ ٨٤٠	

متوسط نصيب الرأس   ٣٧ ٨٤٠ ٠٠٠ / ٤٤٠٫٠٠٠ = ٨٦

سعر شراء الرأس المتعاقد عليه   ٢٨٩

قيمة الكوبون المتوقع   ٢٧٥ ريال

صقر/موازنة (٢)

Implementation ISLAMIC DEVELOPMENT BANK
البنك الإسلامي للتنمية
ص. ب : ٥٩٢٥ جدة ٢١٤٣٢ - تلكس : ٦٠١١٣٧ / ٦٠١٤٠٧ - تلكس عربي : ٦٠١٩٤٥ إسلام
فاكسميلي ٦٣٦٦٨٧١ - برقيا : بنك اسلامي - ت : ٦٣٦١٤٠٠ (عشرة خطوط)
P. O .Box 5925, JEDDAH 21432 - TELEX : 601137 - 601437 - TELEX (ARABIC) : 601945 ISLAM
FACSIMILE : 6366871 - CABLE : BANK ISLAMI - TELEPHONE : 6361400 (10 LINES)

مشروع الموازنة التقديرية لمجازر الاغنام لموسم ١٤١٥هـ على اساس الافادة من ٤٨٠،٠٠٠رأس

البيان	١٤١٤هـ تقديري /٤٤٠،٠٠٠رلس	١٤١٤هـ فعلي /٥٢٠،٠٧٤رلس	١٤١٥هـ تقديري/٤٨٠،٠٠٠رأس	ملاحظات
النقل البري	٢،٣٠٠،٠٠٠	٢،٣٠٠،٠٠٠	٢،٢٠٠،٠٠٠	
النقل الجوي	٢،٦٠٠،٠٠٠	٣،٠٦٨،٩٠٠	٣،٠٠٠،٠٠٠	
النقل البحري	٦،٤٠٠،٠٠٠	٦،٣٥٦،٢٠٠	٧،٠٠٠،٠٠٠	
التشغيل	١٣،٦٦٠،٠٠٠	١٥،٨٤٣،١٢١	١٣،١٤٥،٢٠٠	
الصيانة	٢،١٩٠،٠٠٠	٢،١٩٣،٠٠٠	٢،١٦٥،٠٠٠	
تغذية العاملين	٦٠٠،٠٠٠	٧٨٩،٢٧٣	٦٠٠،٠٠٠	
التقطيع	٢٥٠،٠٠٠	٢٥٠،٠٠٠	٢٥٠،٠٠٠	
البيطريين	١،٠٥٠،٠٠٠	١،٠٧٥،٠٠٠	١،٢٥٠،٠٠٠	
التأمين التكافلي	٢٥٠،٠٠٠	٢٠٠،٠٠٠	٢٠٠،٠٠٠	
المطبوعات	٣٥٠،٠٠٠	١٢٥،٠٠٠	٢٢٥،٠٠٠	
الاعلام	٥٠٠،٠٠٠	٥٠٠،٠٠٠	٥٥٠،٠٠٠	
المحطات الخارجية	١،٢٠٠،٠٠٠	١،٠٠٠،٠٠٠	١،٠٠٠،٠٠٠	
مكافآت العاملين	٤،١٠٠،٠٠٠	٤،٧٢٠،٠٠٠	٣،٨٠٠،٠٠٠	
النقل والحافلات	٥٥٠،٠٠٠	٥٢٤،٣١٩	٥٥٠،٠٠٠	
النثرية	٨٠٠،٠٠٠	٧٠٠،٠٠٠	٨٠٠،٠٠٠	
التجميد	٤٠٠،٠٠٠	١،٦٣٨،١٩٢	٩٦٠،٠٠٠	
عمولة المبيعات	٤٤٠،٠٠٠	٥١٧،٩٥٢	٤٨٠،٠٠٠	
انشاءات مؤقته	—	١،٥٠٥،٤٤٨	٥٠٠،٠٠٠	
طلبة العلم	٢٠٠،٠٠٠	٢٠٠،٠٠٠	٢٠٠،٠٠٠	
مخصص للطواريء	—	—	٢،٢٣٢،٠٠٠	
صيانة عاجلة لتجهيزات المجازر	—	—	٣،٥٧١،٢٠٠	
المجموع	٣٧،٨٤٠،٠٠٠	٤٣،٥٠٦،٤٠٥	٤٤،٦٧٨،٤٠٠	
مساهمات الحجاج	٣٧،٨٤٠،٠٠٠	٤٤،٧٢٦،٣٦٤	٤٤،٦٧٨،٤٠٠	
	متوسط نصيب الرأس	—	٩٣،٠٨	
	متوسط سعر شراء الرأس المتعاقد عليه		٢٨١،٩٢	
	قيمة الكوبون المتوقعة	—	٣٧٥	



المركز المالي الموحد لمجازر المشروع لموسم حج 1417 كما في 1418/05/30هـ

البيان	أغنام: الموازنة التقديرية للإفادة من 440,000 راس	أغنام: المدفوع الفعلي عن الإفادة من 417,258راس	جمال وبقر: الموازنة التقديرية للإفادة من 10,000راس	جمال وبقر: المدفوع الفعلي عن الإفادة من 7,634راس	الإجمالي التقديري	الإجمالي الفعلي
النقل البري	2,050,000.00	1,754,958.00	200,000.00	100,000.00	2,250,000.00	1,854,958.00
النقل الجوي	2,000,000.00	2,084,918.00	0.00	0.00	2,000,000.00	2,084,918.00
النقل البحري	6,300,000.00	6,169,814.00	0.00	0.00	6,300,000.00	6,169,814.00
التشغيل	13,932,100.00	13,684,816.00	2,670,000.00	2,576,000.00	16,602,100.00	16,260,816.00
الصيانة	2,300,000.00	2,631,989.00	500,000.00	0.00	2,800,000.00	2,631,989.00
تغذيةالعاملين	600,000.00	353,222.00	300,000.00	316,638.00	900,000.00	669,860.00
التقطيع	150,000.00	158,701.00	0.00	0.00	150,000.00	158,701.00
البيطريين	900,000.00	823,148.00	250,000.00	210,630.00	1,150,000.00	1,033,778.00
التأمين التكافلي	140,000.00	102,162.00	50,000.00	29,450.00	190,000.00	131,612.00
المطبوعات	100,000.00	57,300.00	0.00	19,900.00	100,000.00	77,200.00
الاعلام	500,000.00	480,301.00	50,000.00	32,424.00	550,000.00	512,725.00
انتدابات ومحطات خارجية	750,000.00	556,058.00	50,000.00	12,560.00	800,000.00	568,618.00
مكافآت العاملين	3,350,000.00	3,240,180.00	1,400,000.00	1,586,755.00	4,750,000.00	4,826,935.00
النقل والحافلات	450,000.00	438,792.00	0.00	87,887.00	450,000.00	526,679.00
النثرية	470,000.00	599,014.00	250,000.00	191,516.00	720,000.00	790,530.00
التجميد	450,000.00	206,339.00	200,000.00	100,000.00	650,000.00	306,339.00
عمولةالمبيعات	440,000.00	611,431.00	0.00	0.00	440,000.00	611,431.00
الانشاءات المؤقتة	0.00	211,401.00	350,000.00	416,200.00	350,000.00	627,601.00
طلبة العلم	220,000.00	229,200.00	100,000.00	74,000.00	320,000.00	303,200.00
صدقات من المشروع	0.00	0.00	130,000.00	151,485.00	130,000.00	151,485.00
مكافآت المجزرة البديلة	150,000.00	102,800.00	0.00	0.00	150,000.00	102,800.00
مستلزمات وقطع غيار	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
المجموع	35,252,100.00	34,496,544.00	6,500,000.00	5,905,445.00	41,752,100.00	40,401,989.00
مخصص م.الجمال والبقر	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
مساهمات الحجاج	35,252,100.00	34,616,740.00	3,000,000.00	2,290,200.00	38,252,100.00	36,906,940.00
الرصيد	0.00	120,196.00	(3,500,000.00)	(3,615,245.00)	(3,500,000.00)	(3,495,049.00)
مساهمة البنك	0.00	0.00	3,500,000.00	3,500,000.00	3,500,000.00	3,500,000.00
الفائض أوالعجز النهائي	0.00	120,196.00	0.00	(115,245.00)	0.00	4,951.00

البنك الإسلامي للتنمية

مشروع الأضاحي

مشروع الموازنة التقديرية المدمجة لمجازر الاغنام ومجزرة الجمال والبقر لموسم حج 1418هـ

على أساس الإفادة من 420,000رأس غنم و 7,000 رأس من الجمال والبقر

البيـــان	الفعلي لموسم حج 1417هـ			التقديري لموسم حج 1418هـ		
	417,258 راس غنم	8,000راس جمال وبقر	اجمالي	420,000راس غنم	7,000راس جمال وبقر	اجمالي
النقـل البـري	1,754,958.00	100,000.00	1,854,958.00	2,000,000.00	200,000.00	2,200,000.00
النقـل الجـوي	2,084,918.00	0.00	2,084,918.00	2,000,000.00	0.00	2,000,000.00
النقـل البحـري	6,169,814.00	0.00	6,169,814.00	6,500,000.00	0.00	6,500,000.00
التشغيـل	13,684,816.00	2,576,000.00	16,260,816.00	13,352,200.00	2,155,020.00	15,507,220.00
الصيانـة	2,631,989.00	0.00	2,631,989.00	2,573,000.00	400,000.00	2,973,000.00
تغذية العاملين	353,222.00	316,638.00	669,860.00	480,000.00	300,000.00	780,000.00
التقطيـع	158,701.00	0.00	158,701.00	300,000.00	0.00	300,000.00
البيطرييـن	823,148.00	210,630.00	1,033,778.00	900,000.00	220,000.00	1,120,000.00
التامين التكافلي	102,162.00	29,450.00	131,612.00	100,000.00	50,000.00	150,000.00
المطبوعات	57,300.00	19,900.00	77,200.00	80,000.00	30,000.00	110,000.00
الاعــلام	480,301.00	32,424.00	512,725.00	500,000.00	50,000.00	550,000.00
انتدابات ومحطات خارجية	556,058.00	12,560.00	568,618.00	600,000.00	50,000.00	650,000.00
مكافئات العاملين	3,240,180.00	1,586,755.00	4,826,935.00	3,350,000.00	1,400,000.00	4,750,000.00
النقل والحافلات	438,792.00	87,887.00	526,679.00	450,000.00	100,000.00	550,000.00
النثـريـة	599,014.00	191,516.00	790,530.00	500,000.00	200,000.00	700,000.00
التجميـد	206,339.00	100,000.00	306,339.00	360,000.00	200,000.00	560,000.00
عمولة المبيعات وحوافز	611,431.00	0.00	611,431.00	620,000.00	0.00	620,000.00
انشاءات مؤقته	211,401.00	416,200.00	627,601.00	781,500.00	185,000.00	966,500.00
طلبة العلم	229,200.00	74,000.00	303,200.00	300,000.00	100,000.00	400,000.00
صدقات المشروع وانعام التجارب	0.00	151,485.00	151,485.00	0.00	130,000.00	130,000.00
مجزرة البديلة	102,800.00	0.00	102,800.00	150,000.00	0.00	150,000.00
مستلزمات وقطع غيار	0.00	0.00	0.00	320,000.00	0.00	320,000.00
المجموع	34,496,544.00	5,905,445.00	40,401,989.00	36,216,700.00	5,770,020.00	41,986,720.00
مخصص م.الجمال والبقر	0.00	0.00	0.00	3,670,020.00	-3,670,020.00	0.00
مساهمات الحجاج	34,616,740.00	2,290,200.00	36,906,940.00	39,886,720.00	2,100,000.00	41,986,720.00
مساهمة البنك		3,500,000.00	3,500,000.00	0	0	0
الفائض أو (العجز)	120,196	(115,245)	4,951	0	0	0
متوسط نصيب الرأس				94.97		
متوسط سعرشراء الرأس المتعاقدعليه				255.03		
قيمةالكوبون المتوقعة				350.00		

العنقري

٢/١٢/٦